

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Indrek Jänes

**ORGANISATSIOONIKULTUUR SANITEX
ESTONIA OSAÜHINGUS DENISONI KÄSITLUSE
VAATENURGAST**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ „2016.a.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILINE TAGAPÕHI	10
1.1. Organisatsioonikultuuri määratlemine ja roll organisatsioonis.....	10
1.2. Organisatsioonikultuur Denisoni mudeli perspektiivist.....	16
1.3. Organisatsioonikultuuri kujundamine ja hindamine ning eripära kaubanduses ..	22
2. EMPIIRILINE UURIMUS SANITEX ESTONIA OÜ ORGANISATSIOONIKULTUURIST DENISONI MUDELI ALUSEL	37
2.1. Sanitex Estonia OÜ üldiseloomustus ja Denisoni meetod ning uurimisprotsess ja valim 37	
2.2. Hinnangud Sanitex Estonia organisatsioonikultuurile Denisoni meetodi alusel ..	42
2.3. Olulised järeldused ja ettepanekud Sanitex Estonia OÜ-le tuginedes läbiviidud organisatsioonikultuuri uuringule Denisoni käsitlemise vaatenurgast.....	49
3. KOKKUVÕTE	55
4. KASUTATUD KIRJANDUS.....	59
5. LISAD.....	64
Lisa 1. Denisoni mudeli dimensioonide ja indeksite definitsioonid.....	64
Lisa 2. Dünaamiliste piirangute selgitus uuringu läbiviimisel.	66
Lisa 3. Denisoni organisatsioonikultuuri küsimustik	67
Lisa 4. Võrdlev kirjeldav statistika Denison (N=35,474) vs. Sanitex (N=40)	71
Lisa 5. Jaapani tarbeelektoonika ettevõtte kirjeldav statistika.	72

Lisa 6. Sanitex Estonia OÜ Denison mudeli raport.....	73
Lisa 7. Mann-Withney seoste analüüs.	79
Lisa 8. Mitteparameetiline analüüs dimensioonide järgi.....	80
Lisa 9. Mitteparameetiline analüüs indekse järgi.....	81
Lisa 10. Sanitex Estonia OÜ detailne statistiline analüüs indekse järgi.....	84
Lisa 11. Ärimudel Canvas	86
SUMMARY	87

SISSEJUHATUS

Viimase kolmekümne aasta jooksul on organisatsioonikultuurile pööratud üha enam tähelepanu tulenevalt kultuuri mõjust organisatsiooni edukusele. Teed rajavad uuringud selles valdkonnas tõid esile teadlaste ja konsultantide huvi organisatsioonikultuuri kontseptsioonist tervikuna, sest organisatsiooni edukusega seostati väärtused ja filosoofia, mis tuginesid organisatsiooniliikmete käitumisele. Sellest tulenevalt osutusid oluliseks seosed organisatsioonikultuuri ja soorituse, suutlikkuse, efektiivsuse ning strateegiate vahel. Denison ja Neale, (1999) on teinud selle kohta järgneva tähelepaneku, et organisatsioonikultuur on seotud organisatsiooni strateegia ja juhtimistegevusega ning seeläbi otseses seoses inimestega, kes seal töötavad. Kultuuriline süsteem ei ole kergelt nähtav ja tajutav vaid eksisteerib sõltumata meie tahtmisest ning seda mõistavad ka organisatsiooniliikmed.

Jätakuvalt on päevakajalisteks teemadeks organisatsiooni kultuurilises kontekstis normid ja väärtused, mis kujundavad meeskonnas olevate liikmete käitumist, hoiakuid ja ootusi. Alvesson (1990) väidab, et organisatsioonikultuuri alastes uuringutes omavad organisatsioonides olulist tähtsust just kõike hõlmavad normid, väärtused, arusaamad, tõekspidamised, ideoloogiad jne., mis on seostatud organisatsiooni tegevustega ning nad omavad sümboolset tähendust organisatsiooni liikmetele. Ettevõtted, mis omavad väljakujunenud organisatsioonikultuuri on töötajate käitumine harmoonilisem, mille tulemusena saavutatakse ettevõtte stabiilsem toimimine läbi paindlikuma juhtimisstiili ja pideva kontrolli vajaduse vähenemise. Käesoleval ajal on kujunemas olukord, kus organisatsioonide juhid üha enam hakkavad tähelepanu pöörama inimeste vajadustele, soovidele ja väärtustele, eesmärgiga saada ettevõtte tarbeks lojaalsed ja pühendunud töötajad, mille läbi saavutatakse parem efektiivsus töötajate kaasamisel ning seda organisatsioonikultuuri arendamise tasandilt lähtuvalt.

Kuna organisatsioon on pidevalt arenev organism, siis on paratamatu olukord, et toimumas on pidevad muutused, mis toovad esile organisatsiooni liidrite pädevuse ning võimekuse muutustega toimetulekul ümbritsevas ärikeskkonnas. Siinkohal on vajalik esile tuua, et organisatsioonikultuur on tugevasti mõjutatud mineviku saavutustest ja omandatud kogemustest ning millisel kõige paremal viisil seda kasutada tulevikus. Seega pole organisatsioonikultuur pelgalt üksikute tegevuste teineteisest sõltumatu kaootiline tegevus, vaid strateegilise juhtimise ja planeerimise, kus eesmärkide saavutamist on rahalises väärtuses üsna raske hinnata.

Denison ja Mishra, (1995) ütlevad, et juhtidel ja spetsialistidel (vastutavad muutuste rakendamise eest) on tekkinud reaalne vajadus organisatsioonikultuuri diagnoosimise osas eesmärgiga tugevdada ettevõtete sooritusvõimet.

Oluliseks probleemiks, mis pidurdab organisatsiooni strateegiate rakendamist on asjaolu, et organisatsiooni ärimudelil pööratakse liigset tähelepanu organisatsioonikultuuri üksikutele valdkondadele teineteisest eraldi, nagu kaasamine ja pühendumine, muutuste loomine, missioon, välis- ja sisekeskkonna vahelised seosed, arendustegevus jne. Sellega kaasneb olukord, kus töötajatele jääb segaseks suurest pildist arusaamine, mille tulemusena kannatab töötajate nägemus ettevõtte arengust ja sihtidest pikemas perspektiivis. Üsna sageli on eelmainitu põhjuseks ebapiisav kohandumine muutuste juhtimisel, sest ettevõtte prioriteedid juhtide poolt on töötajaskonnale puudulikult/ebaselgelt esitletud, millega kahaneb töötajate vähene kaasamine, mis omakorda toob esile probleemid organisatsiooni missiooni elluviimisel. Võimalusi nende põhjuste väljaselgitamiseks on mitmeid (kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed uuringud). Siinkohal toob käesoleva töö autor esile Denisoni mudeli ja metoodilise lähenemise, mille olulisus organisatsioonile väljendub järgmistes punktides: a) võimaldab uuritavale organisatsioonile end võrrelda teiste kultuuridega, kus organisatsiooni sooritusvõime on kõrgemal või madalamal tasemel; b) võrdluste teostamine organisatsiooni alamgruppide vahel; c) juhib tähelepanu organisatsiooni arendamise ja koolituse vajadustele tulenevalt ettevõtte eesmärkidest; d) hindab progressi kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. Käesoleva magistritöö aktuaalsust ja autori isiklikku panust rõhutab asjaolu, et autorile teadaolevalt pole varem Eestis avaldatud Denisoni metoodikal põhinevat organisatsioonikultuuri uuringut.

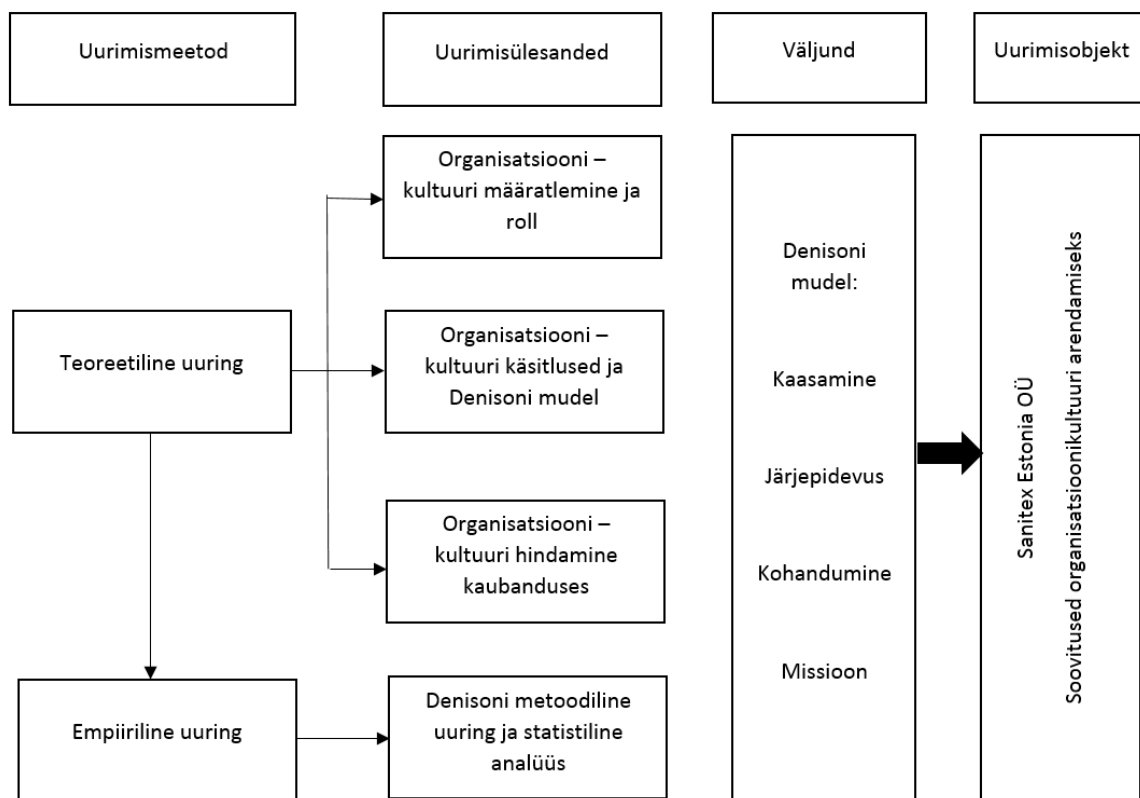
Sellest tulenevalt kerkib esile käesoleva magistritöö aktuaalsus Sanitex Estonia OÜ-le, mis on teinud läbi väga kiire ning dünaamilise arengu alates ettevõtte asutamisest 2010 aastal kuni 2015 aasta lõpuni (töötajate arvu kasv 15-lt 220-ni; käibekasv 8-lt miljonilt eurolt 162 miljoni euroni), mille tulemusena on tekkinud olulised probleemid töötajate arendamisel, kaasamisel ning kliendivajadustega arvestamisel. Seega on tekkinud reaalne vajadus organisatsioonikultuurialase uuringu teostamiseks, et tuua esile põhjused, mis on takistuseks organisatsiooni edaspidises arengus.

Töö eesmärgiks on teha Denisoni mudeli alusel organisatsioonikultuuri arendamiseks ettepanekud Sanitex Estonia OÜ-le.

Selleks, et tagada uurimustöö eesmärgi saavutamine on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

1. Uurida ning analüüsida erinevaid organisatsioonikultuuri käsitlusi eesmärgiga määratleda organisatsioonikultuuri roll ettevõttes.
2. Tuua esile organisatsioonikultuuri eripärad kaubanduses ning hindamise võimalused.
3. Iseloomustada varasemaid uuringuid, mille aluseks on olnud Denisoni metoodika.
4. Võttes aluseks Denisoni mudeli ja metoodika analüüsida organisatsioonikultuuri hetkeseisu ning vastavalt uuringutulemustele teostada statistiline analüüs ettepanekute tegemiseks organisatsioonikultuuri arendamiseks Sanitex Estonia OÜ-s.

Lähtuvalt uurimisülesannetest toob töö autor esile joonisel 1 käesoleva magistritöö uuringukava.



Joonis 1. Uurimismeetodid, -ülesanded, -ülesannete väljundid ja -objekt (autori koostatud).

Uurimustöö on jagatud kahte ossa. Töö teoreetilises punktides 1.1. ja 1.2 keskendub autor organisatsioonikultuuri rollile ja määratlemisele organisatsioonis, mida toetavad erinevad käsitlused ja mudelid. Punktis 1.3 on fookuses organisatsioonikultuur kaubandus- ja teenindussektoris, mille käigus toob autor esile tarneahela mudeli ning võimalused organisatsioonikultuuri hindamiseks kaubanduses ning seosed Denisoni mudeliga. Käesoleva töö käigus on autor kasutatud inglisekeelseid väljendeid koos eestikeelse tõlkega, seda põhjusel, et mitte minna vastuollu terminoloogilises tõlgenduses.

Töö empiiriline osa jaguneb kahe teema vahel, punktis 2.1. keskendutakse Denisoni metoodika selgitamisele koos viidetega lisale 1 ja 2, kus autor toob esile Denisoni mudeli dimensioonide ja indeksite tähenduse ja mudeli tõlgendamiseks vajalikud dünaamilised piirangud. Viimase teemana töö empiirilises punktis 2.2. käsitleb autor Sanitex Eesti OÜ-s läbiviidud organisatsioonikultuuri uuringut kus on kasutatud Denisoni mudelit ning

sellega kaasnevat andmekogumismeetodi küsimustikku DOCS¹, mille alusel on koostatud küsitluse vastustele tuginev statistiline analüüs. Valimi moodustab Sanitex Eesti OÜ meeskond kuhu kuuluvad juhid ja spetsialistid (kontori tasand), kokku 86 töötajat..

Empiirilise uuringu analüütiline pool tugineb mainitud mudelis ettenähtud struktuurile ning statistiliste võrdlusandmete esitamiseks on kasutatud SPSS andmetöötluskeskkonda. Tulenevalt empiirilises osas tehtud järeldustele ja tulemustele teeb käesoleva töö autor ettepanekud Sanitex Estonia OÜ-le organisatsioonikultuuri arendamiseks.

Magistritöö autor tänab kõiki küsitluses osalenuid Sanitex Estonia OÜ töötajaid. Samuti tänab autor Matthew Christensen'ni ettevõttest Denison Consulting abi eest uuringuraporti valmimisel. Suured tänusõnad soovin pühendada juhendajale professor Maaja Vadi'le, kes oli toetav, abivalmis ja osavõtlik ning kelle juhendamine aitas märkimisväärselt kaasa töö valmimisele.

Tööd iseloomustavad märksõnad: organisatsioonikultuur, Denisoni mudel, organisatsiooni efektiivsus, organisatsioonikultuuri analüüs, usaldusväarsus.

¹ DOCS – Denison Organizational Culture Survey

1. ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILINE TAGAPÕHI

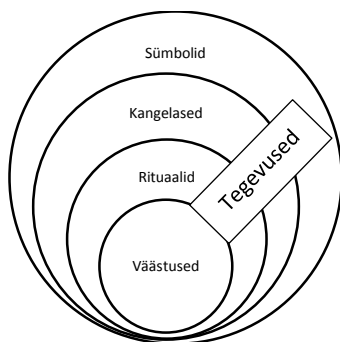
1.1. Organisatsioonikultuuri määratlemine ja roll organisatsioonis.

Organisatsioonikultuuri kontseptsioon on oma sisult väga laiahaardeline, mis alates 1980 aastate algusest omandas organisatsiooniteoorias väga olulise osa. Denison ja Neale, (1999) märgivad, et esile kerkinud huvi ei tekkinud ainult akadeemilise ringkonna poolt vaadatuna, vaid oli otseselt seotud juhtide sooviga kasutada organisatsioonikultuuri arendamist kui eesmärkide saavutamise vahendit.

Kallas (2009) lähtekohalt tulenevalt on organisatsioonikultuuri uuritud mitmete vaatenurkade kaudu nagu: tüpoloogia, tasandid, tavad (sümbolid, rituaalid, traditsioonid jne.), luues arusaama organisatsioonikultuuri sidususest nähtustega nagu eestvedamine stiil, sooritusvõime jne. Witmer (1997) väidab, et vaatamata paljudele läbiviidud organisatsioonikultuuri uuringutele kujutab antud teema siiski väga keerulist valdkonda, sest teostatud teadustööd on oma sisult väga laiahaardelised. See tähendab seda, et ei ole olemas ühte ideaalset kontseptsiooni, mis kirjeldaks sellist keerulist nähtust nagu organisatsioonikultuur. Schein (2004) väidab, et kultuur kujutab endast pidevat õpinguprotsessi, mida mõjutab liidrite käitumine. Kui grupi edukus on ohustatud tulenevalt halvasti kohandatud kultuurilistest tavadest organisatsioonis, siis lasub liidritel vältimatu kohustus seda mõista ning koheselt midagi ette võtta. Seega võib järeldada, et eestvedamine ja kultuur on omavahel tihedalt põimunud.

Hofstede (et al., 1990) kui üks organisatsioonikultuuri klassikutest jagas kultuuri neljale tasemele: sümbolid, kangelased, rituaalid ja väärtused ning väitis, et selline lähenemine

kultuurile tervikuna omab juhtide silmis erilist tähendust, sest seeläbi võivad nad mõjutada äriprotsesse ja –operatsioone erineval tasemel sõltuvalt organisatsiooni vajadustest. Käsitletav *Sibula* mudel on toodud joonisel 2.



Joonis 2. *Sibula mudel.* Allikas: Hofstede (et al., 1990).

Hofstede poolt kirjeldatu kattub suurel määral Pettigrew (1979) seisukohaga, kus avaldatud artiklis väidab Pettigrew, et kultuur on avalik ja kollektiivne süsteem, mis toimib kindla grupi tegevuse kaudu antud ajas. Organisatsioonikultuuri käsitleb ta kui kooslust *sümbolitest, keelest, ideoloogiast, veendumustest, rituaalidest ja müütidest*. Pettigrew toob lisaks vaid keele ja ideoloogia mõiste kaasamise, mille kohaselt ei ole keel lihtsalt meile antud kultuuriline või ajalooline pärand, vaid ta on osa meist, ning me oleme kohustatud keelt arendama. Seega on keel eesmärkide saavutamise vahend ning sõnad osa tegevusest. *Ideoloogia* käsitle all peab ta silmas selle seotust protsessidega, mis on suunatud organisatsiooni loomisele, sest ideoloogia omab otsest sidet suhtumise ja tegevusega.

Alvessoni (1990) kohaselt eksisteerib kahte tüüpi teoreetilist selgitust, mille kaudu kultuuri ja sümbolite võrdluse olulisus tuleb esile organisatsiooniteooria käsitlemises: esimene neist on sisemine-teaduslik- ja teine sotsioloogiline teooria. Sellest tulenevalt on Alvessoni arvates oluline mõisa organisatsioonikultuuri kui erinevate teooriate kultuurilist antropoloogiat, mis on abiks sügavama tunnetuse tekkimisel inimese olemusest organisatsioonis.

Teadlaste lähenemine organisatsioonikultuurile tulenevalt uurimisvaldkonnast võib olla erinev, sest probleemide kirjeldamine leiab aset läbi metafooride. Smircich, (2008) ütleb, et selline arusaam seisukohtade ühtlustamisel läbi epistemoloogia raamistab

organisatsiooni kui sotsiaalse fenomeni. Smircich toob esile, et organisatsioonid on inimeste väljendusvormid, mis eksisteerivad kultuuri kognitiivsel, sümbolisel, struktuurilisel või psühhodünaamilisel tajumisel.

Eelpool käsitletud Alvessoni ja Smircichi lähenemine organisatsioonikultuurile läbi antropoloogia ning epistemoloogia on järgnevalt otstarbekas süveneda kultuuri tüpoloogilisse kontseptsiooni, mis annab põhjaliku ülevaate mainitud teemast tuginedes Allaire ja Firsirotu (1984) artiklile „Theories of Organizational Culture“ ja Smircich, (2008) „Concepts of Culture and Organizational Analysis“, kus tuuakse esile teadlaste käsitluste erisused. Autorid klassifitseerivad kultuuri kaheks oluliseks süsteemiks, mis on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Kultuuri tüpoloogiline kontseptsioon (autori koostatud).

Klas-sifika-tsioon	Vormid	Koolkonnad
Sotsiaalkultuuriline kujutab endast süsteemi, mis avaldub käitumises ja elulaadis	Sünkrooniline (keskendub ajale ja ruumile)	Funktsionalistlik – (Malinowski) - inimest vaadeldakse olukorras kus on olemas konkreetsed probleemid, et saavutada teatud rahulolu.
		Funktsionalistlik/strukturealistlik – (Radcliffe-Brown) - kultuur on adaptiivne mehhanism, kus inimestel on võimalik elada kogukonna poolt pakutud keskkonnas.
	Diakrooniline (keskendub ajale ja protsessidele kultuuri arendamise seisukohast tulenevalt)	Ökoloogilis kohandumuslik – White, Service, Rappaport, Vayda, Harris - kultuur kui sotsiaalne käitumine, mis rõhutab kogukondade suhtlemise vajadust ökoloogilise raamistikuga.
		Ajaloolis difusiooniline – (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber) - kultuur kui ajaline, interaktiivne ja autonoomne konfiguratsiooni vorm, mis on tekkinud ajalooliste kokkusattumiste protsessi tulemusena.
Ideatsiooniline – kultuur ja sotsiaalsfäär on erinevad aga omavahel seotud.	Kultuurikand-jate meelelisus (kultuur on dünaamiline sümbolite kontekst või funktsionaalse tunnetuse kogum)	Kognitiivne – (Goodenough) - kultuur kui funktsionaalne tunnetus olles seotud teadmusega, kus igaüks käitub vastavalt tavadele, mis on kinnitatud kogukonna liikmete poolt. Sisaldab endas organisatsiooni kliima ja õppevõime mõistet.
		Strukturealistlik – (Lévi-Strauss) - kultuur, mis tugineb struktuurile ja protsessidele, mille väljund peitub artefaktides, mida on tohutul hulgal ning on käsitletavat sidemena meeste alateadvuses universaalsete koodidena.
		Vastastikune samaväärsus – (Wallace) - kultuur kui instrumentaalse tajusüsteem, etteennustatav käitumine, mis kõigele vaatamata laseb inimestel kellel on erinev motivatsiooni ja tunnetuse orientatsioon osaleda kogukonna sotsiaalses keskkonnas.

	Meelelistes aistingud (jagatud tähendused ja sümbolid)	Sümbolistlik koolkond – (Geertz, Schneider) - kultuur läbi jagatud tähenduste ja sümbolite kujutab endast a) organisatsiooni ajalugu; b) olukordade määratlusi ja c) liikmete interpretatsioone toimuvatest tegevuste koostoimest.
--	--	---

Allikas: Allaire ja Firsirotu (1984); Smircich, (2008).

Tabelis 1 esiletoodud tüpoloogilised kontseptsioonid rõhutavad sotsiaalsüsteemile omaseid komponente nagu, kultuur, struktuur ja vastastikune üksteist mõjutav tegevus, mis kujutab endast teatud segu väärtustest, veendumustest, sümbolitest, müütidest, ideoloogiatest, artefaktidest, riitustest, rituaalidest, metafooridest jne.

Seevastu Smircich (2008) toob esile viis erinevat dimensiooni juhtimisuuringutes, millest igaüks on seotud kultuuri antropoloogilise käsitlusega ja organisatsiooniteooria kontseptsiooniga. Mainitud viis dimensiooni on: 1) kultuuride vaheline või võrdlev juhtimine; 2) organisatsioonikultuur; 3) organisatsiooniline kognitsioon; 4) organisatsiooniline sümbolism; 5) alateadlikud protsessid ja organisatsioon. Esimeses kahes on kultuur sõltuv või sõltumatu, välimine või sisemine organisatsiooni muutuja. Kolme viimases ei kirjeldata kultuuri kui muutujat, vaid nagu olulist metafoori kontseptualiseerimaks organisatsiooni. Käsitledes neid kõiki koos loovad nad ülevaate, et kultuuri kontseptsioon uuringuna omab organisatsioonis laialdast tasapinda.

Eelpool käsitletud Allaire ja Firsirotu, (1984) ning Smircich, (2008) lähenemine teadlaste lähtekohtadele baseeruvad sarnastel allikatel, kuid Smircich illustreerib täpsemalt skeemi, milles tulevad paremini esile teadlaste organisatsioonikultuuriliste käsitluste seosed organisatsioonikultuuri ja kirjanduse vahel ning Smircich lisab, et kultuur on tavaliselt defineeritud kui „liim“, mis seob sotsiaalsed normid organisatsiooniga. Smircich rõhutab väärtuste või sotsiaalsete ideede ja arusaamade mõistet, mis ühendavad organisatsiooni liikmed ühtseks tervikuks ning mainitud väärtused kujundavad mustri veendumustest, kus on esindatud müüdid, rituaalid, lood, legendid ja keel.

Eelneva seisukoha kinnituseks tõstavad Dasanayake ja Mahakalanda, (2008) esile töötajate väärtustamise kasvu olulisust, mis on vajalik kultuuri toetamiseks andes võimaluse individuaalse ja organisatsioonilise õppevõime parandamiseks luues uue teadmuse, mida on võimalik jagada teiste inimestega organisatsioonis.

Teadmuse jagamine ning hilisem rakendamine tähendab lõppkokkuvõttes kokkulepete saavutamist organisatsiooniliikmete vahel. Alvesson, (1987) rõhutab konsensuse mõistet organisatsioonis kui jagatud väärtusi kultuuris tervikuna, mida vaadeldakse kui üldist arusaama, millisel moel inimesed käituvad, räägivad, suhtlevad luues teatud kultuurilise kompetentsi organisatsioonis.

Tuginedes organisatsiooni kultuurilisele toimemehanismile toob Shahzad (2012) esile järgnevad organisatsioonikultuuri iseloomustavad märksõnad: 1) normid organisatsioonis on mõõdetavad sooritatud töö hulga ning koostöö tasemest juhtkonna ja töötajate vahel; 2) reeglid on defineeritud läbi töötajate käitumise seostatuna tootlikkuse, grupi sisese koostöö ja kliendisuhetega; 3) käitumisreeglitest kinnipidamine ühiste arusaamade ja formaalsete protseduuride kujundamisel; 4) organisatsiooni erinevate osade koordineeritus ja integratsioon eesmärgiga toodete ja teenuste efektiivsuse parandamiseks, kvaliteedi ja kiiruse tõstmiseks.

Tabelis 2 annab autor lühiülevaate mitmete uurijate poolt organisatsioonikultuuri dimensioonidest.

Tabel 2. Organisatsioonikultuuri dimensioonid.

Autor	Dimensioon
Hofstede (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Vahenditele suunatud vs. eesmärgile suunatud (Mean oriente vs. Goal oriente) • Kergelt võetav töökultuur vs. kindlalt võetav töökultuur (Easygoing work discipline vs. Strict work discipline) • Kohalik vs. Professionaalne (Local vs. Professional) • Avatud vs. Kinnine (Open system vs. Closed system) • Töötajale suunatud vs. Tööle suunatud (Employee-oriented vs. Work-oriented) • Juhtimisstiili aktsepteerimise määr (Degree of acceptance of leadership style) • Enda samastamise määr organisatsiooniga. (Degree of identification with your organisation)
Hatch (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Väärtused (<i>values</i>) • Tehiskeskkond (<i>artifacts</i>) • Sümbolid (<i>symbols</i>) Arusaamad (<i>assumptions</i>)

Trompenaars ja Hampden-Turner (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Universalism versus partikularism (<i>universalism versus particularism</i>) • Individualism versus kommunitarism (<i>individualism versus communitarianism</i>) • Spetsiifiline versus laialivalgus (<i>specific versus diffuse</i>) • Neutraalne versus emotsionaalne (<i>neutral versus emotional</i>) • Saavutus versus tagajärg (<i>achievement versus ascription</i>) • Järgnev aeg versus sünkroonne aeg (<i>sequential time versus synchronous time</i>) • Sisemine suund versus välimine suund (<i>internal direction versus outer direction</i>)
Goffe ja Jones (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Seltsivus (<i>sociability</i>) • Solidaarsus (<i>solidarity</i>)
Schein, (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Tehiskeskkond (<i>artifacts</i>) • Väljendatud väärtused (<i>espoused values</i>) • Baasilised arusaamad (<i>basic understanding assumptions</i>)

Allikas: Autori koostatud tuginedes Hatch, (1993), Schein, (2004), Zabid, Sambasivan, ja Asmawani, (2004), Hofstede (1980) [<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>], Trompenaars ja Hampden-Turner (1997) [<https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>], materjalile.

Organisatsioonikultuuri olemuse üle diskuteeritakse pidevalt, kuna kultuuril on laialdane mõju juhtimisele, mis tuleneb organisatsioonis toimuvatest muutustest strateegiates või ärimudelid. Bellot (2011) jõuab järeldusele, et 25 aasta jooksul on tänu organisatsioonikultuuri käsitlemise keerukusele jõutud teatud konsensusele, kuid sellele vaatamata ei nõustu teadlased üheselt kirjeldatud organisatsioonikultuuri definitsiooniga vaid kokkulepped on saavutatud definitsiooni põhilistes elementides.

Järgnevalt tõstab töö autor esile näitlikustamise eesmärgil tabelis 3 mõned levinumad definitsioonide käsitletud läbi iseloomustavate märksõnade ja suuna.

Tabel 3. Organisatsioonikultuuri definitsioonid erinevate autorite käsitleluses.

Autor	Definitsioonide märksõnad ja suund
Hofstede (1980)	Kognitiivne lähenemine organisatsiooniliikmetel. “...kollektiivse taju programmeerimine, mille alusel eristuvad ühe kategooria liikmed teise kategooria liikmetest.”
Davis (1984)	Väärtused, veendumused. Läbi institutsionaalse tähenduse varustab liikmed käitumisreeglitega organisatsiooni.
Denison (1995)	Väärtused, veendumused, juhtimistavad, käitumine. Läbi missiooni, järjepidevuse, kaasamise ja kohandamise tagada organisatsioonikultuuri mõõdetav sooritusvõime.

Bate (1995)	Strateegia vs. kultuur. “...kultuur on strateegiline fenomen; strateegia on kultuuriline fenomen.”
Brown (1995 ja 1998)	Veendumused, väärtused, kogemused. Muutused avalduvad ning toimivad läbi organisatsiooni liikmete kokkulepete ja käitumise.
Morgan (1998)	Veendumused, väärtused, normid, sümbolid. Läbi tegevuste siduda organisatsiooni sisekliima väliste tingimustega.
Schein (2004)	Veendumused, artefaktid, baasarsaamad. Väline kohandumine läbi sisemise integratsiooni ning organisatsiooni õppevõime tagab uute liikmete arusaama märksõnadest.

Allikas: Koostatud autori poolt tuginedes Sun, (2009); Hofstede, et al., (1990); Denison ja Mishra, (1995) ja Schein, (2004) materjalidele.

Kooskõlas tabelis 3 toodud määratlustele toob Sun, (2009) esile teatud seaduspära definitsiooni autorite ja organisatsioonikultuuri käsitle vahel:

1. Kultuur kui õppiv üksus (lerner entity) – Schein 1992
2. Kultuur kui veendumuste süsteem (belief system) – Davis 1984, Brown 1985 ja Morgan 1998
3. Kultuur kui strateegia (strategy) – Bate 1995
4. Kultuur kui vaimne programmeerimine (mental programming) – Hofstede 1980

Kotrba (et al., 2012) väitel tugineb Denisoni definitsioon mitte ainult tõekspidamistele ja eeldustele vaid rõhutab samas mõõdetavatele väärtustele ja käitumisnormidele andes võrdlusmomendi organisatsiooni kesksete väärtuste ja käitumisnormide paiknevusest sügavalt juurdunud eelduste ja pealispinnal asuvate artefaktide vahel.

1.2. Organisatsioonikultuur Denisoni mudeli perspektiivist.

Olles eelnevalt käsitlenud organisatsioonikultuuri dimensioonide erisusi ning erinevate autorite definitsioone, mõistmaks organisatsioonikultuuri sisu on pidevalt kasvanud huvi, millisel moel paremini arendada või selgitada organisatsioonikultuuri kohta käivate teooriate, mudelite ja raamistike rakendamist tuginedes seejuures erinevatele meetoditele. Organisatsioonikultuuri uurimisel kasutatakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid. Kvantitatiivsed meetodid tuginevad küsimustikel, mille eesmärgiks on anda ülevaatlik pilk organisatsiooniliikmete arusaamadest organisatsioonikäitumise teooriatest tulenevalt. Levinumad kvantitatiivse metoodikad ja käsitlused on järgmised:

1. Cameron ja Quinn, (2006), konkureerivate väärtuste kogumik
2. Hofstede, et al., (1990), erinevate kultuuride võrdlusuuringud
3. Trompenaars Hampden-Turner metoodika ja küsimustik
[<http://www2.thtconsulting.com/>]
4. Denison ja Neale, (1999) metoodika ja küsimustik.

Kõikide esitatud autorite mudelid on usaldusväärsed ja valideeritud. Hofstede Denisoni ja Trompenaars Hampden-Turneri mudeli rakendamine on uuringutes kasutamist leidnud ka rahvuskultuuride osas. Cameron ja Quinni mudel on oma ülesehituselt sarnane Denisoni mudeliga, kuid puudub side efektiivsusnäitajatega. Denisoni mudeli eeliseks võib pidada ka mudeli lihtsat ja loogilist ülesehitust ning teostatud uuringute arvukust, kus mainitud metoodikat on kasutatud.

Samas on oluline lisada, et sõltumata kasutatavast mudelist ning sellele tuginevast metoodikast vastutavad nende rakendamise ja kasutamise eest inimesed, kelle ülesandeks on eestvedamisega seotud protsesside ja operatsioonide juhtimine. Seega kujutab eestvedamine endast väärtuste ja veendumuste allikat Zabid et al., (2004), mille ülesandeks on panna meeskond liikuma lähtuvalt sisemistest ja välistest väljakutsetest, sest liidrite ettepanekud ja nägemused muutuste toimumisest organisatsioonis peavad saama jagatud eeldusteks meeskonnas, kuna mainitud eeldused muutuvad lahutamatuks osaks protsesside elluviimisel.

Carr et al., (2002) on öelnud, et muutused on võimalikud ainult siis kui kogu süsteem on ümberstruktureeritud sellisel moel, et võimaldab muutustel esile tulla ning jääda püsima. Seejuures ta lisab kuivõrd oluline on huvigruppide poolt jagada uut visiooni, mis tugineb inimeste koolitamisel tõstes nende motivatsiooni mõistmaks probleemidega toimetulekut (ajutised, psüühilised ja inimlikud) tulenevalt uutest väljakutsetest.

Carson (et al., 2014) juhib tähelepanu, et juhtides organisatsioonikultuuri tuleb pöörata tähelepanu kolmele põhilisele faktorile: 1) juhid peavad kasutama juba olemasolevaid organisatsiooni kultuurilisi väärtusi ning seda teadmust, eesmärgiga selgitada kultuuri olemusest tulenevaid väärtusi alluvatele; 2) on oluline, et töötajad on hästi sotsialiseerunud ning tunnetavad kultuuriliste väärtuste vajadust; 3) juhtidel on võimalus kultuuri muuta läbi sümbolite juhtimise, mis on keeruline tegevus, kuid samas olles selle

muutuse saavutanud saab järgmiseks sammuks uue valminud kultuuri säilitamine ning järjepidev analüüs.

Kuna organisatsioonid oma ülesehituselt on erinevad, siis eksisteerib mitmeid erinevaid lähenemisi organisatsioonikultuuri diagnostikas ja analüüsis. Üks võimalikest lähenemistest on seda teha läbi tüpoloogiate. Kallas, (2009) toob esile enda väitekirjas emotsionaalne intelligents, organisatsiooni kultuur ning nende vahelised seosed kui enim käsitletud leidnud tüpoloogiad (Trompenaari tüpoloogia on lisatud autori poolt) tabelis 4.

Tabel 4. Organisatsioonikultuuri erinevad tüpoloogiad.

Autorid	Tüpoloogiat iseloomustavad märksõnad
Quinn ja Rohrbaugh (1981, 1983); Quinn ja McGrath (1982); Cameron ja Quinn (1999)	Inimsuhted; Avatud süsteemid; Ratsionaalsed eesmärgid; Sisemised protsessid
Harrison (1972, 1987) Handy (1985)	Võimu kultuur, Rolli kultuur; Saavutamise kultuur; Isikut toetav kultuur
Kabanoff ja Holt (1996)	Eliit kultuur; Meritokraatne kultuur; Kollegiaalne kultuur; Eestvedamise kultuur
Goffe ja Jones (1998, 2001)	Fragmenteeritud kultuur; Ostetav kultuur; Ühiskondlik kultuur; Võrgustiku kultuur
Deal ja Kennedy (1982, 1988)	Kõva mehe/Macho kultuur; Panustamise kultuur; Protsesside kultuur
Taylor (2005)	Saavutamise kultuur; Kliendikeskne kultuur; Ühe-meeskonna kultuur; Innovaatiline kultuur; Inimesed esmatähtsad kultuur
Trompenaars (1994)	Inkubaatori kultuur; Perekindlik kultuur; Eiffeli torni kultuur; Suunatud raketi kultuur

Allikas: Autori koostatud tuginedes Kallas, (2009); Sulkowski, (2011) ja Kabanoff ja Holt, (1996) materjalile.

Kui vaadelda neid tüpoloogiaid lähemalt on võimalik tähele panna, et kirjeldamine leiab aset läbi nimisõnaliste väljendite ning üsna sageli iseloomustatakse konkreetset organisatsioonikultuuri läbi ühe tüpoloogilise märksõna, mille tulemusena jääb puudu dünaamikast ja seotusest sama tüpoloogilise grupi teiste märksõnadega. Siinkohal soovib käesoleva töö autor lisada Denisoni lähenemise, mis kirjeldab organisatsioonikultuuri läbi dimensioonide vahelise seotuse tuues seejuures esile organisatsiooni dünaamiliste võimekuste tugevused ja nõrkused (Denison ja Mishra, 1995) milleks on : kohandumine, järjepidevus, kaasamine ja missioon. Mainitud autorid rõhutavad, et vaatamata suurele hulgale uuringutele, mis tuginevad organisatsioonikultuuri väärtustele on siiski puudu käsitletus, mille abil oleks organisatsioonikultuuri efektiivsust empiiriliselt sügavalt käsitletud.

Vastuväitena organisatsioonikultuuri tüpoloogiseerimisele tõstab Schein, (1986) esile järgmise väite, et tüpoloogiline lähenemine võib küll olla üheks ideaalseks võimaluseks kuidas kirjeldada kultuuri (eesmärgiga eristuda teistest kultuuritüüpidest), kuid samas loob see põhjuse eksiarvamusteks, et mingi kindel tüpoloogia ongi oma sisult kultuur. Selline lähenemine Scheini arvates viib juhid ekslikult arusaamisele, et luues hästi toimivad inimestevahelised suhted on tulemuseks efektiivne organisatsioon.

Seega on oluline märkida organisatsioonikultuuri mudelite osatähtsust kultuuriliste protsesside käsitlemisel sooritusvõime ja efektiivsuse juhtimise seisukohalt tulenevalt mille alusel koostasid Dauber et al., (2012) konfiguratsiooni mudeli, kus autorid töid esile seosed järgnevate allikate ja mudelite vahel: Schein – 1985 ; Hatch – 1993 ; Homburg ja Pflesser – 2000 ; Allaire ja Firsirotu – 1984; Hatch ja Cunliffe - 2006.

Sellest tulenevalt jõudsid autorid (Dauber et al., 2012) järgmistele järeldustele: a) organisatsiooni käitumine ja sooritusvõime käsitlevad *vääruste ja veendumuste süsteemi*; b) *strateegia* on suunatud üldistele ülesannete täitmisele ning omab otsest sidet organisatsiooni struktuuriga ning kaudset seotust ärimudelil tulevate protsessidega; c) *struktuuri* valdkond peegeldab normide, rollide ja reeglite osa organisatsiooni protsesside raamistiku kujundamisel ning avaldab otsest mõju organisatsiooni käitumisele olles püstitatud strateegia alustalaks; d) *organisatsiooni protsessid/operatsioonid* läbi ärimudeli omavad sidet käitumisega ning jälgitavad ilmingud läbi väärtuste, struktuuri ja strateegiate; e) kogu mudelit hoiab koos organisatsiooni ümbritsev *väliskeskkond*, mis avaldab otsest mõju organisatsiooni sisekeskkonnale tervikuna.

Sarnaselt nagu konfiguratsiooni mudel juhendus ka Denison oma mudeli loomisel Scheini mudelist (tehiskeskkond, väljendatud väärtused ja baasarusaamad), kusjuures on olemas väga lähedane seos Scheini definitsiooniga vt. tabel 3. Vastandades Schein, (2004) mudeli tasemed Denisoni (Denison ja Neale, 1999) poolt looduga saab esile tuua järgmised seosed, mis on esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Schein ja Denison organisatsioonikultuuri käsitluste seosed.

Schein tasemed	Schein	Denison	Tasemetevahelised seosed
	Iseloomustavad märksõnad	Iseloomustavad märksõnad	

Tehiskeskkond	Struktuurid ja protsessid	Järjepidevus	Koordineerimine ja integratsioon
Väljendatud väärtused	Strateegiad, eesmärgid, sihid	Missioon	Strateegilised eesmärgid ja visioon
Baasarusaamad	Veendumused, eeldused, tunded, mõtted	Järjepidevus	Põhiväärtused ja kokkulepped

Allikas: Autori koostatud. Tuginedes (Schein, 2004) ja (Denison ja Neale, 1999) materjalile.

Kuna Denison rõhutab läbi loodud mudeli praktilist kasu organisatsioonile, mille läbi on võimalik hinnata organisatsioonikultuuri efektiivsust, siis ta lisas veel kaks iseloomustavat dimensiooni: 1) kaasamine (võimete arendamine, meeskonnale orienteeritus ja võimestamine) ja 2) kohandumine (muutused, kliendid ja organisatsiooni õppevõime).

Efektiivsus ja tulemuslikkus on omavahel seotud, mille kohta ütleb Armstrong (2014), et tulemuslikkust saab mõista kui töö teostamist või kohustuste täitmist. Seega on tulemuslikkus millegi saavutamine läbi soorituse või toimimise ning selle saavutamine on tõendatud kokku lepitud ajaperioodi jooksul.

Deem (et al., 2010) toob esile enda uuringus, et tasakaalustatus viitab tasakaalule pika- ja lühiajaliste eesmärkide vahel, mis kätkevad endas nii finantsilisi kui mittefinantsilisi mõõdikuid, subjektiivseid näitajaid ning sisemisi ja väliseid faktoreid organisatsiooni efektiivsusest tulenevalt. Kaplan ja Norton (1991) sõnastavad seda järgnevalt, et tasakaalustulemuskaart on seos efektiivsuse näitajatega (finantsilised ja mittefinantsilised mõõdikud) neljast vaatenurgast: innovatsioon ja õppevõime; ettevõtte sisene äritegevus; kliendid; finantstegevus. Mainitud autorid toovad esile, et süsteem koosneb neljast protsessist: 1) Visiooni selgitamine ja tõlgendamine; 2) Kommunikatsioon ja seostamine; 3) Äri planeerimine ja eesmärgistamine; 4) Strateegiline tagasiside ja õppimine.

Hogan ja Coote, (2014) jõuavad oma artiklis „Organizational Culture, innovation and performance: A test of Schein-s model“ järeldusele, et Scheini poolt pakutud organisatsioonikultuuri tasemed läbi normide, artefaktide, innovaatilise käitumise toetavad sooritusvõime parandamist. Nazir ja Lone, (2005) toovad esile, et liidrid sõltumata nende funktsioonist (juhid/administraatorid), kelle ülesandeks on kultuuri arendamine peavad arvestama muutuste juhtimisel üksikisikute ja organisatsioonide

koostoimega ning toovad esile Denison mudeli nelja dimensiooni innovaatsilisuse kui sooritusvõime parandamise indikaatorid.

Denisoni mudeli (Kotrba et al., 2012) aluseks on eeldused ja arusaamad eesmärgiga rajada vundament, mille allikaks on käitumine ja tegevus. Siinkohal tuleb toonitada Denison mudeli eripära, võrreldes teiste mudelitega, sest kõige olulisem roll mudeli lõpptulemusel seisneb organisatsioonikultuuri diagnostilises lähenemises ning tugev side efektiivsusega, mida kinnitab ka väide (Denison ja Mishra, 1995), et vaatamata erinevate autorite eelnevate uuringute rohkusele puudub neis esiletoodud dimensioonide mõõdetavuse integratsioon organisatsioonikultuuri ja efektiivsuse vahel.

Tuginedes eelpool esitletud erinevate autorite seisukohtadele peab magistritöö autor vajalikus tuua esile tabelis 6 mõnede uuringutulemuste järeldused kinnitamaks organisatsioonikultuuri hindamise võimalust lähtuvalt Denison mudelist.

Tabel 6. Varasemate uuringute eesmärgid, seosed ja järeldused lähtuvalt Denisoni mudelist.

Uuring	Eesmärk	Statistilised näitajad	Seos efektiivsus-näitajatega	Järeldus
(Denison ja Mishra, 1995). Osales 969 organisatsiooni.	Meetodi efektiivsuse kontroll.	$\alpha = .62 - .79^2$	+ + ³	Organisatsiooni-Kultuuri ja efektiivsuse vahel esineb seos.
(Fey ja Denison, 1998). Koostatud 179 vastuse baasil.	Meetodi valiidsuse kontroll Venemaal.	$\alpha = .75 - .84^4$	+ +	Seostada välisettevõtetejuhtimisstruktuur kohaliku kultuuriga.
(Denison 2000) Uuring teostati 160 eraettevõtte baasil. Lisas 4 võrdlusuuring Sanitex Estonia OÜ tulemustega.	Mudeli metodoloogiline analüüs (valiidsuse ja usaldusväärsuse kontroll.	$\alpha = .78 - .90^5$ $\alpha = .70 - .86^6$; Dimensioonide keskväärtused $2.59 < m < 3.94^7$; Standardhälve $0.81 < SD < 1.15$.	+ +	DOCS ⁸ indeksid on seotud sooritusvõimega. DOCS on kõige paremini uuritud efektiivsuseinstrumendi.

² Cornbachi alfa Denison mudeli 4 dimensiooni järgi

³ Seos efektiivsusega on positiivne

⁴ Cornbachi alfa Denison mudeli 12 indeksi järgi

⁵ Cornbachi alfa Denison mudeli 4 dimensiooni järgi

⁶ Cornbachi alfa Denison mudeli 12 indeksi järgi

⁷ Maksimum võimalik väärtus 4 dimensiooni järgi on 5.00

⁸ DOCS – Denison Organizational Culture Survey

(Denison, Haaland, ja Goelzer, 2004) Uuringu II osa.	Põhja-Ameerika, Aasia ja EMEA ⁹ võrdlusuuring.	Võrdlusuuring on esitatud lisas 5 (tabelid 1-4).	Seos efektiivsusega puudub Aasias.	Mudelit on võimalik rakendada erinevates kultuurilistes keskkondades.
(Nazir ja Lone, 2005). India tootmisettevõtete baasil osales 212 inimest.	Mudeli valiidsuse kontroll tulevalt efektiivsusest.	Dimensioonide keskvaartused $3.44 < m < 3.66^{10}$. Standardhälve $0.50 < SD < 0.56$.	++	Mudeli dimensioonid avaldavad erinevat mõju efektiivsusnäitaja-tele.
(Yilmaz ja Ergun, 2008). Osales 134 Türgi ettevõtet – 1176 vastanut	Denisoni mudeli efektiivsuse kontroll dimensioonide tasandil.	$\alpha = .85 - .91^{11}$ Dimensioonide keskvaartused $3.42 < m < 3.66^{12}$ standardhälve $0.29 < SD < 0.39$.	++	Mudeli dimensioonid on efektiivsusnäitajatega seotud.

Allikas: koostatud autori poolt tuginedes Denison ja Mishra, (1995); Nazir ja Lone, (2005); Yilmaz ja Ergun, (2008); Fey ja Denison, (1998); Denison (2000); Denison et al., (2004) materjalile.

Tabelis 6 käsitletud uuringute taga paikneb suur hulk mitmekesise tegevusvaldkonnaga ettevõtteid, kus olulise erinevuse põhjuseks on ärimudeli ülesehitus. DaSilva ja Trkman, (2014) toovad esile, et ärimudel on taktikaline hoob, mille eesmärgiks on organisatsiooni pikaajalise strateegia elluviimine läbi ettevõtte dünaamiliste võimekuste. Seega on ärimudel otseselt seotud organisatsioonikultuuri põhielementidega nagu arusaamad, veendumused, väärtused ja sümbolid olles tasakaalukeskmeks organisatsiooni sise- ja väiskeskkonna ning stabiilsuse ja paindlikkuse vahel. Mille põhjal saab järeldada, et ärimudeli ülesehituse toimimise eeldused on väljendatud ka Denison mudelis (Denison ja Neale, 1999).

1.3. Organisatsioonikultuuri kujundamine ja hindamine ning eripära kaubanduses

Käesoleva magistritöö raames käsitletakse hulgikaubandusettevõtte organisatsioonikultuuri temaatikat, siis peab töö autor vajalikuks pisut lähemalt kirjeldada

⁹ EMEA – East, Middle East and Africa

¹⁰ Maksimum võimalik väärtus 4 dimensiooni järgi on 5.00

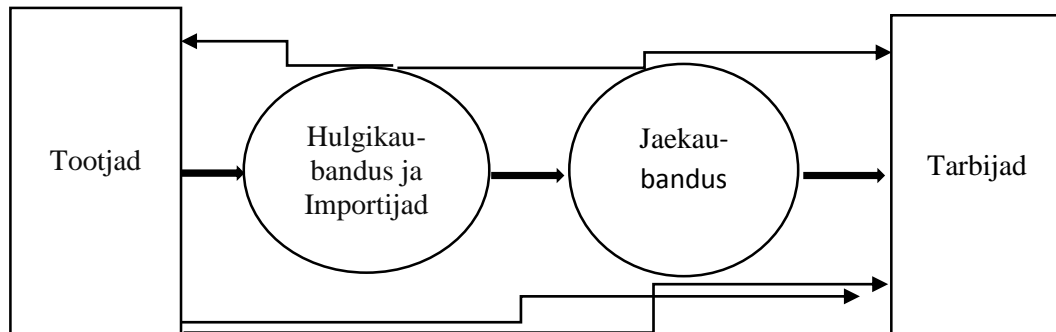
¹¹ Cornbachi alfa Denison mudeli 4 dimensiooni järgi

¹² Maksimum võimalik väärtus 4 dimensiooni järgi on 5.00

mainitud valdkonna toimetehhanisme. Hulgi- ja jaekaubandus moodustavad silla tootjate ja tarbijate vahel, kus esimene neist vastutab kaupade jagamise ja levitamise eest kauplustele ning jaekaubanduse ülesandeks selles ahelas on pakkuda teenust tootjatele ja hulgimüüjatele nende kaupade toimetamisel lõpptarbijani, kus kultuur mängib olulist rolli sõltuvalt organisatsiooni spetsiifikast. Kuna kaubandusvaldkonnas valitseb väga tihe konkurentsiolekord on nendele organisatsioonidele väga oluline määratleda, millises elütsükli ettevõtte paikneb, sest organisatsioonikultuurist tulenev käitumine nii sise kui väliskeskkonnaga on erinev ning sellega peab arvestama. Schein, (1986) ütleb: 1) noored organisatsioonid , mis sõltuvad omanike tegevusest vajavad tugevat kultuuri enese teostamiseks sest kultuur loob algse isikupära ohtudega toimetulekuks ning vastupidavuse välistele konkurentsitingimustele; 2) keskmises elütsükli olevad organisatsioonid seevastu omavad tugevat kultuuri, milles kajastuvad funktsionaalsed, geograafilised ja divisjonlikud üksused ning organisatsioon on valmis multikulturaalseteks arenguteks; 3) vananevad organisatsioonid peavad arvestama, et mõned põhilised arusaamad, mille alusel kunagi organisatsioon loodi ja saavutati edu on muutunud düsfunktsionaalseteks tulenevalt ümbritseva keskkonna muutustest.

Vaatamata Scheini poolt esitatud organisatsioonikultuuri elütsükli iseloomule on oluline silmas pidada kaubandusettevõtte avatust, paindlikust ning kohandumist, sest ainult nii on võimalik arendada hästi toimivaid partnerlussuhteid organisatsiooni sees ning koostööd klientidega. Kreipl ja Lingenfelder (2002) juhivad tähelepanu, et hästi toimivad suhted kaupade, teenuste, informatsiooni ja kontaktide liikumisel pakuvad rea eelseid: a) turvaline jaotuskanal (just-in-time kontseptsioon); b) kulude langus (laovarude vähendamine, rutiini korrastamine, uute toodete läbikukkumine); c) juurdepääs partnerite oskusteabele. Thomas ja Griffin, (1996) ütlevad, et tarneahel on erinevate üksustevaheline materjali- ja informatsioonivoo liikumise juhtimine, kus on osalisteks tarnijad, tootjad, komplekteerimisüksused ja jaotuskeskused. Paas ja Niine, (2009) poolt koostatud uuringus „Tarneahela juhtimise alase teadlikkuse tase Eestis“ jõuavad autorid järeldusele, et erinevad inimesed organisatsioonis mõistavad tarneahela juhtimist erinevalt ning tuginedes uuringu tulemustele leiavad, et ühelt poolt on tarneahela juhtimisel tegemist vaid logistiliste probleemidega aga teiselt poolt suhtuvad inimesed tarneahelasse kui äriprotsessi, kus peamiseks probleemideks on koordineerimatus ja info

liikumisest tulenevad häired. Joonisel 3 on toodud tavapärane tarneahela skeem kaubanduses.



Joonis 3. Tarneahela skeem kaubanduses. Allikas: Kohandatud autori poolt, tuginedes (Thomas ja Griffin, 1996) materjalile.

Koostatud joonis iseloomustab käesoleval ajal enimlevinumat ettekujutust toimivast tarneahelast, mis viimase kahekümne aastaga on läbiteinud olulised muutused. Tulenevalt asjaolust, et kaupade liikumine ei toimu enam lineaarse järjestuse alusel traditsiooniliselt tootjalt tarbijale on kujunenud süsteem väärtusahela võrgustiku kaudu mitte aga üksikute eraldiseisvate osade ahel, mille näol on tegemist olulises muutusega, mis toob esile vajadused organisatsioonikultuuri kohandumise näol. Denison ja Neale, (1999) toovad esile, et kohandumisel on oluline osa organisatsiooni efektiivsuse seisukohast, sest ollakse valmis muutuma vastavalt kliendi ja tarbija vajadustele tulenevalt muutunud konkurentsiolekorrast.

Tarneahela kõige olulisemateks muutusteks Eestis viimase kümnendi puhul võib pidada muutusi ahela jaekaubanduse osas ning seda järgmiselt:

1. Kaupluste asukohad ja lahtiolekuajad on muutunud mugavamaks, et tarbijate vajaduste suhtes paindlikumalt käituda.
2. Kaubanduskeskused on muutunud pere kesksimateks kohtadeks, kus on olemas söögikohad, kinod ja meelelahutus.
3. Suurte müügikohtade asukohtade loomisel arvestatakse tekkivate kuludega ning seetõttu on sageli asumite äärepiirkondades aga samas peetakse oluliseks suuremate liiklusmagistraalide lähedust.

4. Müügikohtades on jaekaupmehe funktsioon ülekantud tarbijale (iseteeninduskassad poodides, bensiinjaamades jne.) ja tootjatele (otsene vastutus toote kuvandi ja reklaami loomisel).

Esiletoodud muutused jaekaubanduse tasandil on olulised tarneahela kõikide osapoolte jaoks (vt. joonis 4), sest mõjutavad otseselt kõikide koostööpartnerite organisatsioonikultuuri arendamise ja muutmise vajadust (strateegiad, pika- ja lühiajalised eesmärgid, kokkulepete saavutamine, kommunikatsioon, meeskonnatöö, kliendi- ja tööalased suhted jne.) eesmärgiga kulude vähendamisele ja koostöö parandamisele. Anderson ja Narus (1991) lisavad, et eksisteerib kaks võimalust tööalaste suhete kujundamisel: a) tehingutele orienteeritud suhted (kaupade/teenuste vahetamine tarbija ja hankija vahel, kus väga täpselt on määratletud ajastus ning konkurentsivõimelised hinnad; b) koostööle suunatud suhted (tuleneb partnerlusest, kus protsessis osalevad ettevõtete vahel on tihedad sotsiaalsed, majanduslikud, teeninduslikud ja tehnilised seosed, mille tulemusena on võimalik kogu ahela kulude vähendamine ja väärtuse kasvatamine).

Oluliseks tuleb pidada, et organisatsioonikultuurile avaldab otsest mõju ettevõtte tegevusvaldkond. Käesoleva magistritöö uuringuobjektiks on hulgikaubandusettevõtte organisatsioonikultuuri hindamine sisendina ning väljundiks mainitud hulgiettevõtte koostöövõimalused klientidega. Gordon (1991) väidab, et sarnase majandusharu ettevõtted jagavad ühiseid kultuurilisi elemente, mis on eluliselt olulised ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamisel. Ta toob esile kolm omadust, mis on iseloomulikud muutujad tegevusvaldkonna seisukohast: a) ümbritsev konkurentsikeskkond; b) tarbija vajadused; c) ühiskondlikud ootused. Seega saab järeldada, et tegevusvaldkond on otseselt seotud organisatsioonikultuuriga läbi oodatud eelduste ja väärtuste, mis läbi juhtimise formeerub strateegiate ja protsesside näol tagajärgedena, tagamaks ellujäämise konkurentsitingimustes. Seda järeldust kinnitab ka Barney (1986), sest mainitud kolme muutujat seob finantsiline jätkusuutlikus läbi organisatsioonikultuuri vaid sellisel juhul kui suudetakse eristuda ning kopeerimise võimalus on viidud miinimumini. Siinkohal on oluline lisada, et eelpool kirjeldatud tarneahel kujutab endast teenindussektoris toimivate protsesside ühte osa, mille eesmärgiks on lisandväärtuse loomine, mis omakorda loob väljakused teenindussektori organisatsioonikultuuri juhtimises. Olulist rolli seejuures

mängib koostöö ja tarbijate tagasiside efektiivsuse kontseptsioon (Kreipl ja Lingenfelder 2002), mis ühendab neli strateegiat:

- *Efektiivne täiendamine* optimeerib toodete ja informatsiooni liikumist kogu tarneahelas viies vastavusse täiendamisele kuuluvad protsessid ja tarbija nõudmised.
- *Efektiivne sortiment* parandab tooteportfelli kvaliteeti, eesmärgiga kõrgema sissetuleku ja tarbija rahulolu kasvatamiseks.
- *Efektiivne toodete lansseerimine* ühildab koostööle uute toodete või teenuste arendamisel, arvestades tarbijate nõudlust ning tehnilisi ja majanduslikke piiranguid.
- *Efektiivne turunduse stimuleerimine* eemaldamaks ebatõhusad suhted müügiedenduse ja avalikkuse vahel.

Siinkohal tuleb toonitada, et inimeste kaasamine ja pühendumine avaldavad otsest mõju läbi organisatsioonikultuuri ettevõtte sooritus tulemuslikkusele ning sageli kasutatakse selle eesmärgi nimel investeeringute kaasamist. Rashid, Sambasivan, ja Johari, (2003) toovad esile, et valitseb seos investeeringute ja organisatsioonikultuuri vahel, mis mõjutavad organisatsiooni sooritus tulemuslikkust, kuid seejuures mängivad olulist rolli liidrite oskused kolmest seisukohast tulenevalt: 1) nad on kohustatud mõistma, milline organisatsioonikultuuri vorm ettevõttes kehtib ning tooma esile selle tugevad ja nõrgad küljed inimeste käitumisele; 2) seejärel on nad kohustatud selgitama, millised inimesed on valmis võtma endale juhtimise kohustuse; 3) liidrid peavad olema valmis muutma motivatsioonisüsteemi vastavalt kehtivale organisatsioonikultuurile, et tagada parem sooritusvõime. Samas soovib käesoleva töö autor lisada, et organisatsioonikultuuri efektiivsust ei ole pelgalt võimalik hinnata investeeringute mahust vaid oluline on näha seotust muutustega, mis tulenevad paranenud finantsvõimekusest ning liidrite rollist selle juhtimisel.

Kuna majandusvaldkondades nagu hulgi- ja jaekaubandus on valitseb tihe koostöö läbi erinevate ärimudelite on siinkohal oluline toonitada koostöövõimaluste arendamise ja ühtlustamise vajadust, eesmärgiga tulemuslikkuse parandamise osas. Siinkohal soovib käesoleva töö autor juhtida tähelepanu sellele, et strateegilist juhtimist käsitletavates artiklites (Tikkanen et al., 2005; Chesbrough, 2010) rõhutatakse ärimudeli osatähtsust kui organisatsioonikultuuri olulist koostisosa, mis kujutab endast sidet organisatsiooni sise- ja

väliskeskkonna vahel ning oma sisult kujutab ettevõtte peegelpilti veendumustest, arusaamadest, uskumustest, eeldustest jne.

Seevastu Baden-Fuller ja Haeffliger (2013) väidavad, et ärimudel kui süsteem identifitseerib, kes on meie kliendid, seostab nende vajadused, rahulolu saavutamise ja väärtuse kasvatamise. Määrava tähtsusega nende seoste arendamisel on tehnoloogiline innovatsioon.

Blank (2013) selgitab, et käesoleval ajal üha sagedamini propageeritakse ärimudel canvase (vt.lisa 11) kasutamist strateegia, dünaamiliste võimekuste ja ärimudeli kirjeldamisel kui töövahendit organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna koostöö efektiivistamisel. Siinkohal on käesoleva töö autor seisukohal, et canvase mudel läbi oma märksõnade on tihedas seoses Denisoni mudeliga, peegeldades organisatsioonis toimuvaid muutusi kultuurilises kontekstis.

Sellest parema arusaamise nimel kasutatakse Schmenner (1986) poolt pakutud teenindusprotsessi maatriksit joonisel 4, kus teenindus on klassifitseeritud läbi kahe dimensiooni, eesmärgiga iseloomustada teenuse tarneahela protsessi tervikuna. Horisontaalne dimensioon hindab tööjõumahu. Vertikaalne dimensioon hindab tarbijate koosmõju ja kohandumist (turundusest tulenev muutuja, mis kirjeldab tarbija võimet mõjutada personaalset teenindust).

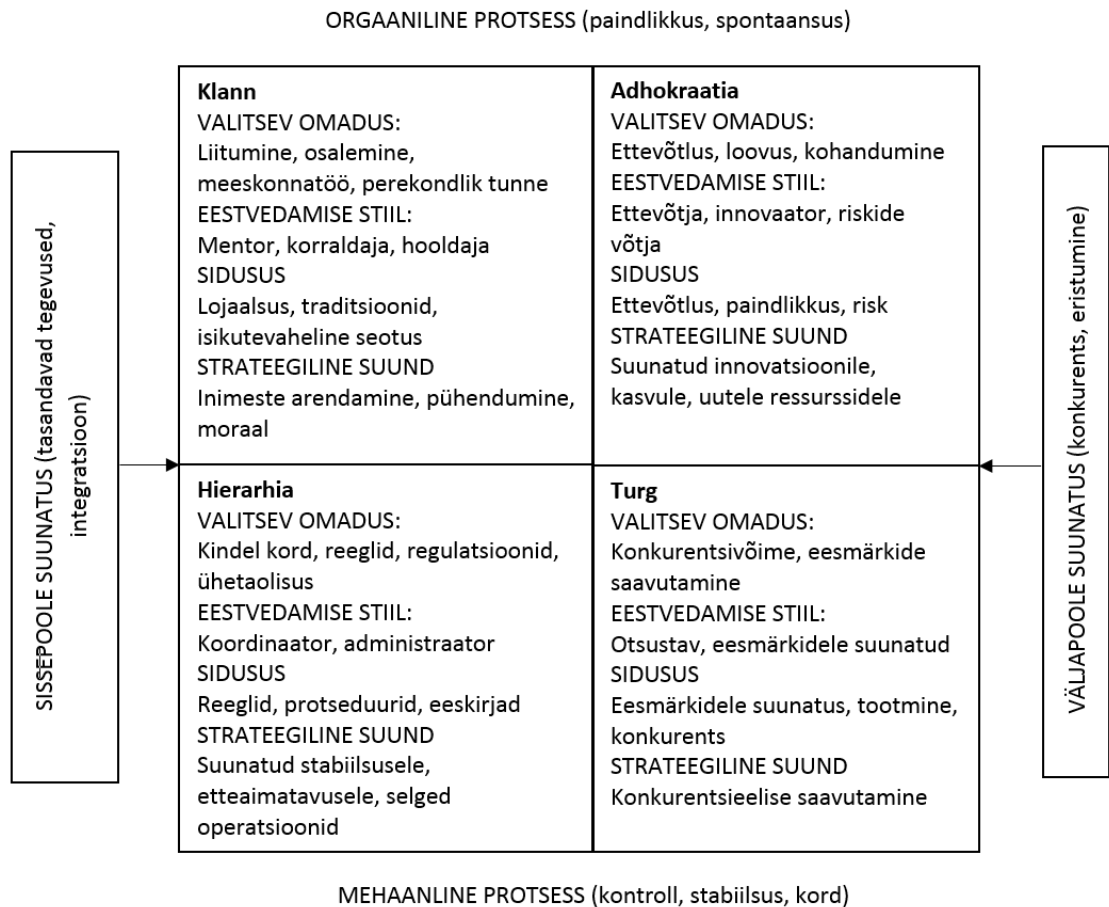
		Koostoime ja kohandumise määr	
		Madal	Kõrge
Tööjõumahukuse määr	Madal	<u>Teenindus tehased:</u> Lennundus, Kaubavedu, Hotellid, Kuurordid ja puhkus	<u>Teenindus pood:</u> Haiglad, Autoremont, Teised parandustöökojad
	Kõrge	<u>Mass-teenindus:</u> Jaukaubandus, Hulgikaubandus, Koolid, Pangandus	<u>Professionaalne teenindus:</u> Arstid, Juristid, Raamatupidajad, Arhitektid

Joonis 4. Teenindusprotsessi maatriks. Allikas: (Schmenner, 1986).

Selline diferentseerimine on vajalik, et mõista teenindava personali kompetentsi nõudmisi. Kõrge kohandumine ja koostöö eeldab teenindavalt personalilt kõrgetasemelisi oskusi klientidega suhtlemisel. Oluliseks tähelepanekuks kirjeldatud maatriksi puhul on ka teenindusettevõtetele esilekerkivad väljakutsed, mis mõjutavad organisatsiooni ülesehitust, tulenevalt: struktuurist, tehnoloogiast, süsteemidest ja võimekustest.

Vaatamata teeninduse iseloomule on organisatsioonidel kohustus tagada protsesside kõrge kvaliteet, mis peab lähtuma ettevõtte äri vajadustest ning seejuures tuleb arvestada, et teenindusprotsesside mitmekesisusest tulenevalt võib organisatsioonis esineda mitmeid kultuure, mille olemasoluga peab arvestama. Sun, (2009) selgitab, et seeläbi on organisatsioonikultuur vahend, mida juhtidel on võimalik kasutada kontrollmehhanismide väljatöötamiseks ettevõttes. Juhid peavad kasutama valitud rituaale, lugusid, sümboleid ja ühiseid väärtusi, et kontrollida töötajate käitumist. Tuleviku väljavaates on sellise kontrolli kehtestamine odavam ning aitab paremini tagada organisatsioonile seatud eesmärkide saavutamise.

Organisatsioonikultuuri hindamise seisukohalt kaubanduses on rakendust leidnud Deshpandé poolt kasutatud mudel (Deshpandé et al., 1993), mida mainitud autorid rakendasid enam kui 100 ettevõtte organisatsioonikultuuri uurimismeetodina, mis on esitatud joonisel 5, kus üks telgedest iseloomustab pidevust *orgaaniliste* ja *mehhaaniliste* protsesside vahel (vastandatakse organisatsiooni käitumine kui paindlik, spontaanne ning individuaalne – kontrolli, stabiilsuse ja kindla korraga). Teine telg seejuures kirjeldab suunatust *sisemisele korrale* (tegevuste silumine, integratsioon) ja *välisele positsioneerimisele* (konkurents, eristumine).



Joonis 5. Organisatsioonikultuuri mudel suunaga tehingutele ja koostööle (autori koostatud). Allikas: Tuginedes Cameron ja Quinn, (2006) ja Deshpandé et al., (1993) materjalidele.

Toodud joonis 5 annab järgmise kirjelduse, kus *turu kultuuri* iseloomustab keskendumist konkurentsieelisele ja turukeskkonna eelistumisele (võtmenäitajaks on efektiivsus ja tootlikkus läbi toimivate turumehhanismide), mis kujutab endast kontrasti *klanni kultuurile* (esindab lojaalsust, traditsioone, keskendudes sisemistele organisatsiooni protsessidele; esikohal on inimeste rahulolu ja organisatsiooni sidusus võrrelduna finants ja turuosa eesmärkidega). *Adhokraatiline kultuur* (keskendub ettevõtlikkusele, loovusele ja kohandumisele; paindlikkus ja tolerantsus on olulised veendumused, kus efektiivsus on tagatud läbi uute turgude ning kasvu võimaluste). Hierarhiline kultuur (tugineb korrale, reeglitele ja seadustele; äriine efektiivsus on tagatud läbi järjepidevuse ning selgelt sõnastatud eesmärkidele.) Joonisel 5 esitatud mudel on oma ülesehituselt ja sisult sarnane Denison mudeliga (vt. lisa1 ja lisa 6, joonis 1) ning käesoleva magistritöö autor toob järgnevalt esile kahe mudeli dimensioonide vahelise võrdluse :

(Denison ja Neale, 1999)

- Järjepidevus = Hierarhia
- Missioon = Adhokraatia
- Kaasamine = Klann
- Kohandumine = Turg

(Deshpandé et al., 1993; Cameron ja Quinn, 2006)

Heskett (2011) tugineb artiklis „Manage the culture Cycle“ kuuele põhitõele, et efektiivse kultuuriga organisatsioonid oskavad paremini inimesi värvata, hoida, arendada ja juhtida, mille tulemusena paraneb ettevõtte sisekliima ning koostöösuhted organisatsiooni sees ja väljaspool ning need organisatsioonides tuleb esile: a) töötajate parem rahulolu tulenevalt töötajates tekkinud omanikutundest (parem värbamisprotsess, ettepanekud paremate ja innovaatilisemate töövõtete kasutamiseks); b) värbamis ja koolituskulude langus, seoses töötajate parema kaasamisega organisatsioonis; c) töötajate lojaalsuse kasv, sest tööle võetakse inimesed, kes jagavad ühiseid väärtusi; d) efektiivsem kontroll töötajate palgataseme vahel; e) organisatsiooni efektiivsus; f) töötajate pikem seotus organisatsiooniga, mille läbi on paremad kliendisuhted. Tuginedes eelpool kirjeldatule saab järeldada: efektiivse kultuuriga organisatsioonid saavad kasu töötajate kõrgemast järjepidevusest, mis viib paremate kliendisuheteni ning müügitulemuste paranemiseni.

Seega on organisatsioonide jaoks oluline strateegiline lähenemine läbi tarneahela kaupade järelturuga ehk lõpptarbijaga, mida saab käsitleda ettepanekutena paremaks kohandamiseks väliskeskkonnast tulenevate muutustega. Kujunenud olukord toob esile vajaduse organisatsioonikultuuri kohandamiseks läbi kliendisuhete, toodete/teenuste, pika- ja lühiajaliste eesmärkide. Siinkohal Zairi, (1998) keskendub teooriale nagu „Tarbija efektiivne tagasiside (Effective consumer response), mis lansseeriti USA turul eesmärgiga ühendada kaupluste, maaletoojate ja vahendajate huvid tarbija omadega ning teine lähenemine (Anderson ja Narus, 1991), kes toovad esile millisel moel peaksid tarnijad/vahendajad suhtlema järelturuga. Käesoleva töö autor ühendab need kaks efektiivsusele suunatud käsitlust läbi viie võtmesõna tabelis 7.

Tabel 7. Jae- ja hulgikaubanduse paindlikkust iseloomustavad lähtekohad organisatsioonikultuuri kohandumise protsessis väliskeskkonnaga.

Autorid	
(Zairi, 1998)	(Anderson ja Narus, 1991)
Lisandväärtus	
Parema lisandväärtus loomine kaupluste tasandil (parem toode, parem kvaliteet, parem sortiment, müügiedendus).	Arvesta toote pakkumise väärtust tulenevalt igast tarbija segmendist.
Kliendisuhted	
Liidrite roll iganenud paradigmade muutumisel (win-lose suunaga win-win).	Segmenteeri turg tuginedes toote vajalikkusele ja tarbija võimalustele.
Kommunikatsioon	
Kiire info liikumine tagab efektiivsemate turundust ja logistikat puudutavate küsimuste lahendamisel (CRM ja EDI süsteemid).	Arvestada tuleb erinevate suhtlustasandite olemasolu turu ja tarbijate segmenteerimise protsessist lähtuvalt.
Toote/teenuse arendustegevus	
Tootele kõrgema lisandväärtuse loomine alates tootmisest ja lõpetades vajaliku pakendiga tarbija ostukorvis.	Arendada tuleb eritoodete (kõrge lisandväärtus) pakkumise efektiivsust.
Kasumi jagamine	
Optimeerimisprotsessidest tuleneva kasu (läbi kulude vähenemise, kasumi suurenemise jne.) jagamine tarbijatega.	Perioodiliselt kontrollida pakkumiste suhet loodud väärtuse kasumlikkusega.

Allikas: Autori koostatud tuginedes (Zairi, 1998) ja (Anderson ja Narus, 1991) materjalidele.

Eelnev tabel toob esile kaubanduse turunduslike lähtekohtade seotuse organisatsioonikultuuriga, kus tekib muustriline seotus Denisoni mudeli dimensioonidega (vt. lisa1 ja lisa 6, joonis 1):

Kliendisuhted ja toote/teenuse arendustegevus	=	Kohandumine
Kommunikatsioon	=	Järjepidevus
Lisandväärtus	=	Kaasamine
Kasumi jagamine	=	Missioon

Eelnevalt käsitletud seostega tabelis 7 haakub Gordon, (1991) seisukoht, et kliendi soovid saab kategoriseerida tuginedes toodete/teenuste usaldusväärsusele ja uudsusele, mis toovad esile tugeva seotuse konkurenti ja organisatsiooni dünaamiliste võimekuste vahel. Gordon, (1991) lisab, et usaldusväärsuse all tuleb mõista toote või teenuse kvaliteeti

(vastavalt esitatud lubadustel) ja uudsuse all peab ta oluliseks toodete ja teenuste pakkumiste eristumist, mis toovad esile tootmisvaldkondade kultuurilised elemendid.

Kokkuvõtvalt selle teema kohta võib lisada, et koostöösuhete parandamine kaubanduses eesmärgiga organisatsioonikultuuri arendamiseks on väga olulise tähtsusega. Anderson ja Narus (1991) kinnitavad, et läbi piiratud ressursside ja partnerluse on võimalik tarnijatel ja tarbijatel omavahelist finantsvõimendust suurendada. Kasutades tarbija kogemusi ja ideid paranevad kasumi marginaalid ja lisandväärtuse loomine toodetele ja teenustele. Teisest küljest tehingutele suunatud koostöö annab hankijale võimaluse keskenduda toodete/teenuste arendamisele, seega kaob üle pakkumise võimalus, mille tulemusena saavutatakse hinnastamise konkurentsivõimekus ning oluliselt langeb tarnija surve marginaali ootustele. Sellisel juhul on eelduseks strateegiline sidusus tarneahela erinevate osaliste vahel. Samas rõhutavad Fisher & Alford (2000), et Denisoni mudel on mõeldud organisatsioonikultuuri kvantitatiivseks mõõtmiseks ning rakendamiseks kõikidel äritasanditel ja ärimudelitel arendamisel sealhulgas kaubanduses.

Järgnevalt tabelis 8 esitatakse mõned uuringutulemused, kinnitamaks organisatsioonikultuuri hindamise võimalust kaubanduses lähtuvalt Denisoni mudelist.

Tabel 8. Varasemad uuringud kaubanduses lähtuvalt Denisoni mudelist.

Uuring	Eesmärk	Statistilised näitajad	Seos efektiivsus-näitajatega	Järeldus
(Berg ja Wilderom, 2004)	Kontrollida autorite pakutavaid dimensioone Denisoni mudeliga.	Pole saadaval	Pole saadaval	Leiti koososa.
(Denison et al., 2004). Jaapani jaekaubandusettevõtte. Uuring sarnane Käesoleva tööga.	Uurida organisatsiooni regionaalsete juhtide kultuuriprofiili.	Pole saadaval	Pole saadaval	Probleemid tulid esile indeksitega: muutuste loomine, koordineerimine ja integratsioon; võimete arendamine.

(Gillespie, et al., 2008). Kahe teenindusvaldkonna võrdlusuuring.	Uurida Denisoni mudeli dimensioonide seotust tarbija rahuloluga.	$\alpha = .71 - .99^{13}$; Keskväärtsus $3.35 < m < 3.93^{14}$; Standardhälve $0.14 < SD < 0.28$.	Pole saadaval	Mudeli dimensioonid on otse-selt seotud tarbija rahuloluga.
---	--	--	---------------	---

Allikas: Autori koostatud tuginedes (Berg ja Wilderom 2004); (Denison et al., 2004); (Gillespie et al., 2008).

Mudeli väärtus seisneb selles, et ta (Denison ja Neale, 1999): a) baseerub käitumisele; b) on loodud ärikeskkonnast tulenevalt; c) kasutab ärialast terminoloogiat äritasandite kirjeldamisel; d) omab seost finantsnäitajatega; e) on kiirelt ja kergelt rakendatav; f) on kasutatav organisatsiooni kõikide tasandite puhul. Kuna kaubanduses toimuvad väga kiired muutused, mis on tingitud pidevalt kasvava konkurentsieelse saavutusvajadusega annab märgitud mudel kiire ning sisuka ülevaate mudeli nelja dimensiooni (missioon, järjepidevus, kaasamine ja kohandumine) seostest organisatsiooni sooritusega.

Tuginedes varasematele väljaannetele, mis käsitlesid seoseid kultuuri ja organisatsiooni soorituse vahel (Denison, 1984; Wilkins ja Ouchi 1983) on Denisoni mudel käsitletav kui integratsiooniteooria organisatsioonikultuuri arendamisel, mis toob esile: a) kultuuri seotuse efektiivsusega; b) mudeli dimensioonide ja indeksi vahelised mustrid ning selgitused arendustegevuseks.

Kabanoff ja Holt (1996) rõhutavad oma uuringus, et organisatsioonikultuuri muutuste seiskohast on otstarbekas pöörata tähelepanu organisatsiooniliikmete pühendumisele ja kaasamisele. Mainitud kaks seiskohta leivad kinnitust ka läbi Denisoni (Denison ja Neale, 1999) mudelis esitatud dimensioonide.

Organisatsioonikultuuri hindamiseks ja arenguplaanide koostamiseks kaastakse üha sagedamini vastava valdkonna spetsialiste (konsultante), kes oma järelduste ja ettepanekute esitamisel tuginevad kindlale mudelile ja meetodile ning tuginevad usaldusväärsele küsimustikule (Cameron ja Quinn, 2006; Hofstede et al., 1990; Denison ja Mishra, 1995; Trompernaars, F. Hampden-Turner, C. [<http://www2.thtconsulting.com/>]).

¹³ Cornbachi alfa Denison mudeli 12 indeksi järgi

¹⁴ Maksimum võimalik väärtus 12 indeksi järgi on 5.00

Seda kinnitab ka Schein, (1986) seisukoht, et enne kui organisatsioonijuhtimise konsultandid jõuavad arusaamisele organisatsioonikultuuri muutmise vajalikkuses peavad nad tuginema enda tegevuses täpsetele mudelitele, mis võimaldavad muutmise loomet juhtida.

Scheini, (1986) arvates on konsultandid kohustatud: 1) looma psühholoogilise tasakaalu organisatsioonis; 2) edastama võimalikud murekohad vanadest arusaamadest loobumise kohta seniks kuni uusi alles õpitakse tundma. Sellest saab järeldada, et olulist osa siinjuures mängivad liidrid, kelle rolliks ei ole mitte ainult uue visiooni edastamine vaid usalduse tekitamine.

Võttes aluseks erievad organisatsioonikultuuri analüüsivad mudelid ja meetodid toob käesoleva töö autor esile Denison vaatenurga organisatsioonikultuuri juhtimises, mis on ülesehituselt loogiline ja kergesti mõistetav (*Denison raport vt. lisa 6*). Raport koosneb kolmest osast: a) Circumplex raport ringdiagrammi näol; b) Joondigrammi skeem üksikvastuste tulemustega; c) Kõrgemate ja madalamate küsimuste tulemuste raport.

a) Circumplex raport

Raporti tulemus annab ülevaatliku pildi organisatsiooni toimemehanismidest läbi nelja dimensiooni (Missioon, Järjepidevus, Kaasamine ja Kohandumine).

Joonisel 6 tuuakse esile, et iga dimensioon on jaotatud kolme indeksi vahel, mis iseloomustavad juhtimises kasutatavaid elemente, mille tulemusena moodustuvad kaksteist kvartiili. Dimensioonid ja indeksid jaotavad circumplex raporti kahele tasandile vastandades paindlikkuse ja stabiilsuse (flexibility vs. stability) horisontaalteljel ja välimise ja sisemise (external vs. Internal) fookuse vertikaalteljel.

1. Horisontaaltelje profiil jagab diagrammil organisatsiooni välimise fookuse (diagrammi ülemine osa) sisemisest fookusest (diagrammi alumine osa). Seega *Kaasamine ja järjepidevus* keskendub organisatsiooni sisemisele dünaamikale pööramata tähelepanu väliskeskkonnale. *Kohandumine ja missioon* seevastu näitavad suhet organisatsiooni ja väliskeskkonna vahel.
2. Vertikaaltelje profiil eristab paindlikku organisatsiooni (diagrammi vasakpool) stabiilsest organisatsioonist (diagrammi parempool). *Kaasamine ja kohandumine*

rõhutavad organisatsiooni võimekust paindlikkusele ja muutustele. Seevastu *järjepidevus ja missioon* rõhutavad organisatsiooni võimekust stabiilsuse ja juhtnööride suunas.



Joonis 6. Denison Circumplex raporti näidis (autori koostatud). Allikas (Consulting, 2009).

b) Joondigrammi skeem (vt. lisa 6, joonised 3-6)

Toob esile organisatsiooni tulemused vastavalt uuringus osalenud inimeste vastustele. Lihtsuse mõttes on joondigrammi värvigamma sarnane dimensioonide ja indeksite värvilahendusega, mis on abiks järelduste tegemisel. Joondigramm annab seega parema ning sügavama ülevaate, kuidas organisatsiooniliikmed erinevaid indekseid hindasid ning milline on tulemus võrrelduna Denison andmebaasiga. Joondigrammi puhul tuleb silmas pidada kahte asjaolu:

1. +/- märgid tulemuste lehel näitavad 5-e kõrgemini ja madalamalt hinnatud tulemust.
2. * - eitavalt sõnastatud indeksid, mis annavad võimaluse uuringu tulemuste usaldusväärsuse kindlustamiseks.

- c) Kõrgemate ja madalamate vastuste raport (vt. lisa 6, joonis 7)

Nagu eelpool mainitud näitab raport viite kõrgemat ja madalamat hinnatud indeksit. See on kasulik, et selgitada mustreid ja trende, mis illustreerivad saadud tulemusi. Lihtsuse mõttes on ka siin kasutatav värvigamma vastavuses teiste raportitega.

Arvestades tabelites 6 ja 8 esiletoodud uuringute tulemusi kus on kasutaud Denisoni mudelit ja metoodikat ning tuginedes teoreetilise osa Denison vaatenurga käsitlesele organisatsioonikultuuri kontekstis teeb käesoleva magistritöö autor järgnevad järeldused:

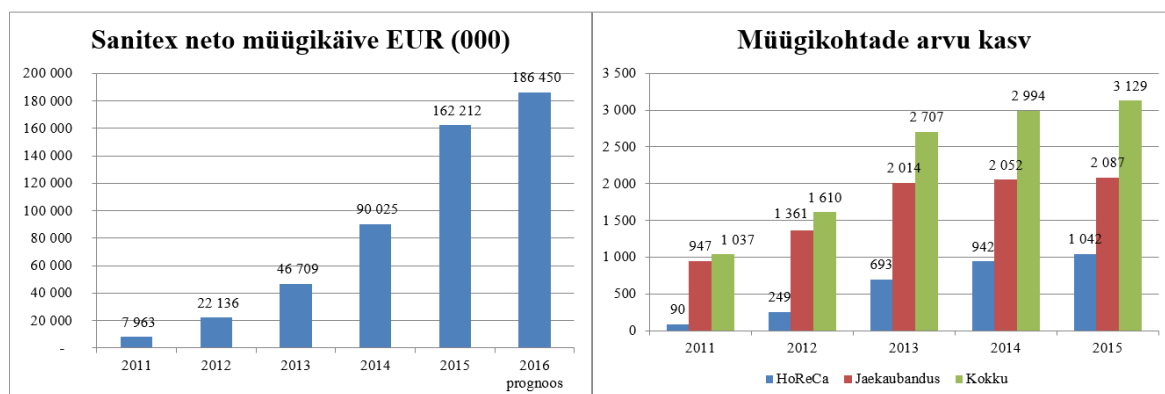
- a) meetod on usaldusväärne ja valiidne.
- b) esineb seos efektiivsusnäitajatega.
- c) andmed on kergelt interpreteeritavas vormis.
- d) võimalik rakendada organisatsiooni- ja rahvuskultuuri tasandil.
- e) annab võrdlusmomendi teiste organisatsioonidega.
- f) võimalik kasutada organisatsiooni erinevate tasandite vahel.

Tuginedes tehtud järeldustele on magistritöö autor otsustanud kasutada Denison mudelit empiirilise osa uurimismeetodina.

2. EMPIIRILINE UURIMUS SANITEX ESTONIA OÜ ORGANISATSIOONIKULTUURIST DENISONI MUDELI ALUSEL

2.1. Sanitex Estonia OÜ üldiseloostus ja Denisoni meetod ning uurimisprotsess ja valim

Uuringu objekt Sanitex Estonia OÜ on Baltikumi suurima FMCG¹⁵ distributsiooni ja logistika teenust pakkuv organisatsioon. Baltikumis töötab kokku umbes 2500 inimest. Ettevõtte on algselt loodud Leedus 1992 aastal, Lätti toimus laienemine aastal 2005 ning Eestis registreeriti ettevõtte 2010 aasta kevadel. Joonisel 7 on esitatud mainitud organisatsiooni müügikäibe ja müügikohtade arvu dünaamiline areng, mille läbi on hilisemalt võimalus teha üldistusi läbiviidud uuringu tulemuste analüüsil.



Joonis 7. Sanitex Estonia OÜ müügikäibe ja müügikohtade arvu dünaamika. Allikas: Autori koostatud tuginedes Sanitex Estonia OÜ müügiaruannetele.

Olulisemad sündmused organisatsiooni arengus läbi

¹⁵ FMCG – Fast Moving Consumer Goods

1. 2011 – Procter & Gamble toodete distributsiooni õigused.
2. 2013 – Philip Morris toodete distributsiooni õigused.
3. PHM eraldiseisev logistika ning Kõnekeskuse loomine, mille tulemusena ettevõttes üle 100 töötaja.
4. 2014 – Risso toiduõlide, Borjomi mineraalvee ja Royal Unibrew toodete distributsiooni õigused.
5. 2015 – JTI sigarettide ja Estrella suupistete distributsiooni õigused.
6. 2015 august – Promo Cash&Carry avamine.
7. 2016 I kv. – BLS Logistika Keskus Jüris.

Töötajate arv on kasvanud 2010 aasta 15-lt inimeselt 220 inimeseni seisuga 31.12.2015. Oluliseks probleemiks ettevõttes on operatsioonide ja protsesside segane või puudulik kirjeldus ning arusaam nende koostoimest töötajatele, mille tulemusena kannatab töötajate nägemus suure pildi kujundamisel ettevõtte arengust ja sihtidest pikemas perspektiivis. Piisavalt ei panustata inimeste arengusse läbi kaasamise, mille tulemusena tulevad esile probleemid kohandumisega nii organisatsiooni siseselt kui ka puudulik suhestumine väliskeskkonnaga (toodud andmed on saadud Sanitex Estonia OÜ aastaaruannetest ja tegevusplaanidest).

Selles peatükis keskendutakse valitud meetodi ülesehitusele ning väärtusele magistritöö uurimiseesmärgist tulenevalt. Denison ja Mishra, (1995) koos teadustöögrupiga uurisid organisatsioonikultuuriga seonduvaid küsimusi enam kui 1000 ettevõttes. Tuginedes tehtud uuringule valmis küsimustik nimega Denison Organizational Culture Survey, (edaspidi DOCS, <http://www.denisonconsulting.com/>). DOCS küsimustik (Denison ja Neale, 1999) orienteerub neljale dimensioonile (Missioon, Järjepidevus, Kaasamine ja Kohandumine), millele vastab 15 küsimust (seega $4 \times 15 = 60$ küsimust). Küsimustele vastamisel on skaala 1-st kuni 5-ni koos vastusevariantidega (1 – pole üldse nõus; 2 – pole päris nõus; 3 – ei oska öelda; 4 – pigem nõus; 5 – olen täiesti nõus).

Uuringu läbiviimiseks on ette võetud järgmine nelja etapiline tegevuskava, mis on autori poolt kirjeldatud järgnevas tabelis 9:

Tabel 9. Uuringu etapid ja tegevuskava.

Etapid	Tegevuskava
I Planeerimine	<ul style="list-style-type: none">• Uuringu eesmärgi ja ülesande identifitseerimine• Osalejate valik• Vajalike raportite identifitseerimine• Ajakava koostamine• Materjalide ja töövahendite ettevalmistus
II Andmete kogumine	<ul style="list-style-type: none">• Küsimustike laialisaatmine• Küsimustike täitmine• Uuringutulemuste kogumine
III Raporti koostamine	<ul style="list-style-type: none">• Uuringu tulemuste käitlemine• Saadud raportite edastamine uuringus osalenud organisatsioonile
IV Raporti esitlus	<ul style="list-style-type: none">• Mudeli kirjeldus ja tagasiside

Allikas: Koostatud autori poolt tuginedes (Daniel R. Denison & Neale, 1999) materjalidele.

Denison raporti mõistmise aluseks on vajalik arusaada Circumplex raporti dimensioonide ja indeksite tähendusest, mis on DOCS raporti lahutamatuks osaks organisatsioonikultuuri hindamisel tehtavate järelduste esitamisel. Mudeli keskmeks on „Tõekspidamised ja Eeldused“ ning nende omavaheline koostoime määrab ära organisatsioonikultuuri. Denison mudeli dimensioonide ja indeksite tähendused on toodud lisas 1.

Tuginedes DOCS raporti dimensioonide ja indeksite vahelistele seostele annab see meile võimaluse analüüsida välise keskkonna ja organisatsiooni sisemiste protsesside sõltuvust järjepidevusse ja kohandumisse, eesmärgiga säilitada tasakaal paindlikkuse ja stabiilsuse vahel. Sellest tulenevalt on lisas 2 esitatud Denison raporti erinevate dimensioonide vaheliste koosmõjude selgitused.

Käesoleva töö autor viis uuringu läbi tuginedes kindlalt Denison mudeli kasutamiskehtedele, mille läbiviimisel kasutati DOCS küsimustikku, mis on toodud lisas 3. Sügavama analüüsi eesmärgil lisas autor kolm täpsustavat tegurit (osakond, emakeel

ja tööstaaž ettevõttes). Kuna organisatsioonis töötavad inimesed on erinevast rahvusest (emakeeleks: eesti või vene keel), siis vastajatel oli võimalus teha valik kahe küsimustiku vahel tulenevalt keelelisest mugavusest. Küsimustikule vastamine toimus interneti keskkonnas <https://www.eformular.com>. Vastajate tagasiside struktuur ja tulemused on toodud tabelis 10.

Tabel 10. Sanitex Estonia OÜ tagasiside struktuur

Osakond	Töötajate arv	Vastanute arv	Vastanute arv %
Administratsioon	7	2	28,57%
HoReCa	12	9	75,00%
Kommerts	13	4	30,76%
Kõnekeskus	6	4	66,66%
Logistika	9	4	44,44%
P&G	8	4	50,00%
Raamatupidamine	8	0	-
Sõltumatu jaekaubandus	4	3	75,00%
Tootearendus	8	2	25,00%
Tootearendus	5	2	40,00%
Tubakatooted	6	6	100,00%
KOKKU	86	40	46,51%

Allikas: Koostatud autori poolt.

Sanitex Estonia OÜ uuringu tulemused Denison raporti alusel on esitatud lisas 6, joonised 1 kuni 7 (circumplex raport, joendiagramm vastavalt DOCS küsimustele, kõrgemate/madalamate tulemuste raport). Käsitletud tulemused on saadud koostöös ettevõttega Denison Consulting. Käesoleva töö autor kogus andmed ning edastas tulemused mainitud ettevõttele, mille alusel koostati lõppraport autorile analüüsi teostamiseks. Analüüsi struktuur on esitatud tabelis 11.

Tabel 11. Analüüsi struktuur etappides.

Valdkond	Analüüsitavad küsimused
Etapp 1. Statistiline analüüs	Kontrollida kas cornbachi alfa andmete usaldusväärsus on nõetele vastav? Kas ilmnevad erisused statistilise olulisuse seisukohast ning korrelatsioonides dimensioonide ja indeksite vahel?
Etapp 2: Tulemuste üldpilt	Millised on kõrgemate väärtustega dimensioonid ja indeksid? Millised on madalamate väärtustega dimensioonid ja indeksid?
Etapp 3: Olulised mustrid	Milline on üldine muster? Kas mudeli erinevad pooled erinevad oma tugevuse poolest (ülemine/alumine;

	vasak/parem. Kus on tugevused Paindlikkus vs. Stabiilsus; Sisse- või Väljapoole suunatus?
Etapp 4: Tugevused ja nõrkused	Millised on suurimad tugevused ja nõrkused?
Etapp 5: Üksikvastuste analüüs	Millised on kõrgemad ja madalamad skoorid? Kas esineb järjepidevusi või lahknevusi ühe indeksi piires?
Etapp 6: Iseloomulikud mustrid	Milline on dünaamikat iseloomustav muster?
Etapp 7: Järelduste ja ettepanekute koostamine.	Millised indeksid on abiks strateegiate ja tegevuste kujundamisel organisatsiooni-kultuuri parandamise seisukohast Sanitex Estonia OÜ-s.

Allikas: Koostatud autori poolt.

Statistiline analüüs.

Teostatud uuringutulemusi analüüsis autor andmetöötlusprogrammiga SPSS Statistics

19.0. Analüüsi plaan koosneb järgmistest etappidest:

1. Selgitada kogutud andmete usaldusväärsus (Cornbachi alfa) dimensioonide ja indeksite osas.
2. Kontrollida Mann-Whitney U testi ja Kruskal-Wallis testi abil lisatud tegurite (osakond, tööstaaž ja emakeel) vahelise erinevuse statistilist olulisust
3. Tuua esile korrelatsioonisõltuvus dimensioonide ja indeksite osas, mille tulemusena selgub ühe tunnuse seotus teisega ning saab hinnata ühe tunnuse muutmise mõju võrreldava tunnusega.

Käesoleva magistritöö punktides 1.2 ja 1.3 leidis kinnitust Denison mudeli käsitlemise otstarbekus organisatsioonikultuuri arendamisel ettevõtete poolt läbi nelja dimensiooni. Sellest tulenevalt püüdes mitte jääda liialt teoreetiliseks toob autor välja uuringu üldised statistilised tulemused, millega kaasnevalt järgnevates etappides käsitletakse olulisemaid statistilisi leide koos Denison mudeli interpreteeringuga.

Lisas 4 on esitatud Sanitex Estonia OÜ võrdleva statistika tulemused vastandades neid Denison uuringu tulemustega. Alfa tulemused dimensioonide osas jäävad vahemiku .78 kuni .90 ning indeksite alfa tulemus .54 kuni .84. Normaalseks loetakse alfa väärtuseid, mis on skaalal .60 kuni .80. Muutuste loomise indeks .54 (Kohandumise dimensioon) on madal ning vajab sügavamat uurimist. Korrelatsioonikordajana kasutas töö autor Spearmani korrelatsioonikordajat, mis määrab monotoonse seose tugevust. Monotoonseks loetakse sõltuvus sellisel juhul kui ühe tunnuse kasvamine loob eeldused

teise tunnuse kasvamiseks ja vastupidi, mille alusel tekib võimalus käesolevas magistritöös tähelepanu all olevate Denison mudeli indekse (korrelatsioon 12 indeksi vahel) kasutamine täpsemate järelduste ja ettepanekute koostamisel Sanitex Estonia OÜ-le. Hindamismetoodika kasutati mitteparameetrilist korrelatsiooni.

Mann-Whitney ja Kruskal Wallis testi koostamise ostus võimalikuks kuna autor lisas uuringusse kolm lisategurit – osakond; tööstaaž; emakeel, kus kõik mainitud tegurid jaotati kahte gruppi järgnevalt: osakond (müük/administratsioon); tööstaaž (kuni 2 aastat/üle 2 aasta); emakeel (eesti/vene). Analüüsi käigus uuriti 12 indeksi ja mainitud tegurite statistilist olulisust, mille käigus jõudis töö autor järeldusele, et olulised erinevused puuduvad. Tulemused on esitatud lisa 7, tabelid 1 kuni 3.

2.2. Hinnangud Sanitex Estonia organisatsioonikultuurile Denisoni meetodi alusel

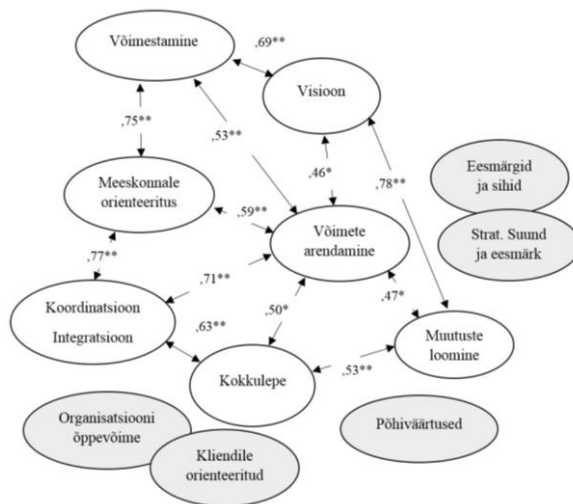
Järgnev etapp koosnes mitteparameetrilise korrelatsiooni analüüsi teostamises esialgu dimensioonide vahel lisa 8, tabelid 1 kuni 6, kus erisusi esile ei tulnud. Seejärel teostas autor põhjalikuma analüüsi, uurides erisusi 12 indeksi ja kolme lisateguri vahel, kus ilmsid märgatavad erinevused, mis on esitatud lisa 9, tabelid 1 kuni 6. Mainitud leid on magistritöö eesmärgi seisukohalt olulise tähtsusega, sest töö autor tugineb järelduste ja ettepanekute tegemisel indeksite vahelistele korrelatiivsetele seostele. Olulisemad (madalamate väärtusega indeksid) korrelatiivsed seoseid, mis tulid esile mitteparameetrilise testi käigus esitab autor koos Denisoni mudeli interpreteeringuga.

Tulemuste üldpildi etapis tuginedes Denison raportile (vt. lisa 6 joonis 2) tuleb kõigepealt esile tuua **kõrgemate väärtustega** nelja indeksi (*Strateegiline suund; Visioon; Eesmärgid ja sihid; Organisatsiooni õppevõime*) tulemused, mille alusel saab järeldada, et töötajad saavad aru *strateegiast* ja usuvad seda, tuginedes ühisele arusaamale *visiooni* osas on töötajatel sarnane nägemus tuleviku suhtes, mis motiveerib neid positiivselt. Seda toetab ka juhtide poolt töötajateni edastatud lühiajalised *eesmärgid ja sihid*, mida kinnitab ka korrelatiivne seos visiooni vahel (vt. lisa 9 tabelid 1-6) ning olulist tähtsust siinjuures mängid panustamine *organisatsiooni õppevõimesse* rõhuasetusega õppemisele töökohal.

Lisas 6, joonisel 2 on näha, et kõik neli mainitud indeksit paiknevad diagrammi horisontaaltelje ülemises osas, mille alusel saab järeldada, et organisatsiooni jaoks on oluline suund koostööks väliskeskkonnaga.

Madalamate väärtustega indeksid toovad esile uuritava organisatsiooni probleemsemad kohad, sellest tulenevalt peab töö autor vajalikus esitada Denison raporti analüüsi kooskõlas korrelatiivsete seoste tulemustega, sest ettepanekute tegemisel uuritavale organisatsioonile on oluline mõista, milliste indeksite muutus saab olla põhjuseks teiste indeksite muutumisele. Kolm kõige madalama väärtusega indeksit on: *Võimete arendamine*, *Klientidele orienteeritus* ja *Muudatuste loomine*.

Madal väärtus *võimete arendamise* indeksi osas Denison diagrammil (vt lisa 6, joonis 2) annab märku sellest, et töötajate teadmistesse ei tehta organisatsioonipoolseid investeeringuid, mille põhjal saab järeldada üldise kesise teadmuse taseme osas. Ettepanekute koostamisel tuleb arvesse võtta indeksi *võimete arendamise* korrelatiivseid seoseid ülejäänud indeksitega arvestades seejuures järelduste tegemisel töötajate tööstaazi ja osakonnaga kus inimene töötab, mis on esitatud joonistel 8-10.

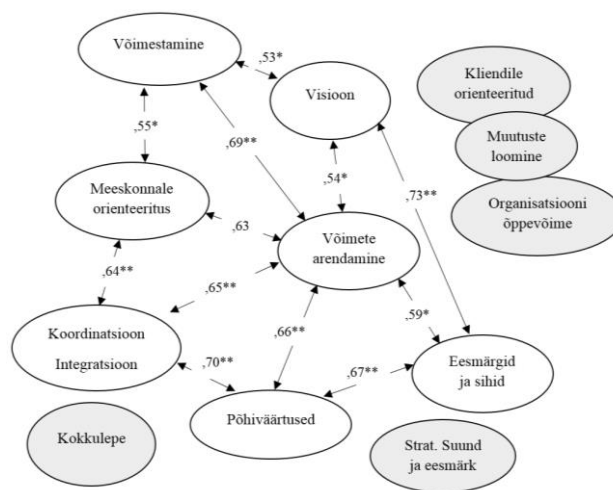


Joonis 8. Võimete arendamise ja ülejäänud indeksite vahelised korrelatiivsed seosed (kuni 2 aastase tööstaaziga töötajad). Viirutatud osa toob esile korrelatsiooni puudumise. Allikas. Autori koostatud.

Joonisel 8 tuleb esile tõsta *võimete arendamise* indeksi (kaasamise dimensioon) korrelatsiooni olemasolu ülejäänud sama dimensiooni indeksitega (*võimestamine* ja *meeskonnale orienteeritus*) mille põhjal saab järeldada, et on võimalus võimete

arendamiseks ülejäänud nähtustega, mida see indeks peegeldab. Seoste vähesus tuleb esile dimensioonide missioon (*eesmärgid/sihid ja strateegiline suund ja eesmärk*) ja kohandumine (*organisatsiooni õppevõime ja kliendile orienteeritus*) indeksitega.

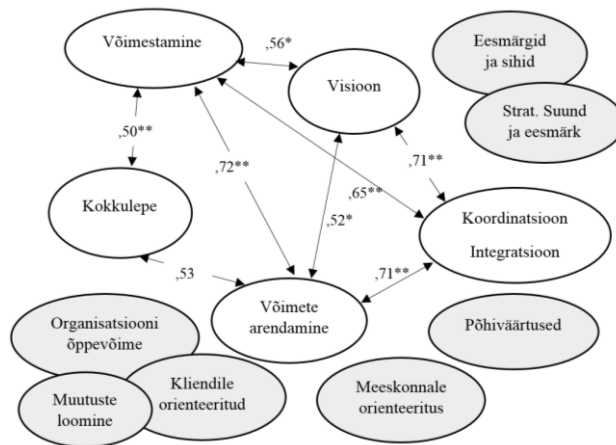
Joonis 9 eesmärgiks on esitada *võimete arendamise* indeksi korrelatiivseid seoseid teiste indeksitega, kuid siinkohal on arvesse võetud enam kui 2 aastase tööstaažiga töötajad, milles tuleb esile korrelatsiooni puudumise kohandumise indeksitega (*kliendile orienteeritus, muutuste loomine, organisatsiooni õppevõime*) ning saab järeldada, et läbi nende indeksite ei ole võimalik võimete arendamist parandada.



Joonis 9. Võimete arendamise ja ülejäänud indeksite vahelised korrelatiivsed seosed (enam kui 2 aastase tööstaažiga töötajad). Viirutatud osa toob esile korrelatsiooni puudumise. Allikas. Autori koostatud.

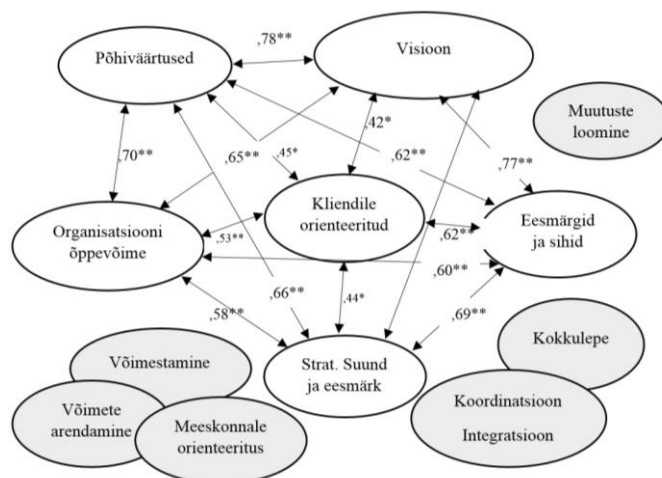
Kuna puudub seos kohandumise indeksitega (vt. joonis 9), siis saab järeldada, ilmselt esineb takistus koostööks väliskekkonnaga, mis avaldab otsest mõju organisatsiooni paindlikkusele.

Joonisel 10 toob autor esile *võimete arendamise* indeksi seosed osakonna tasandil fookusega administratsioonile, mis toob esile vähesed korrelatiivsed seosed missiooni (*eesmärgid/sihid ja strateegiline suund ja eesmärk*) indeksitega ning seoste puudumist kohandumise (*organisatsiooni õppevõime, kliendile orienteeritus ja muutuste loomine*) indeksitega, milles saab järeldada administratsiooni kaugenemist müügiosakonnast, mis on oluliseks takistuseks organisatsiooni sisese infovahetuse ja koostöö arendamisel.



Joonis 10. Võimete arendamise ja ülejäänud indeksite vahelised korrelatiivsed seosed (osakonnaks administratsioon). Viirutatud osa toob esile korrelatsiooni puudumise. Allikas: Autori koostatud.

2) toob esile puudulikud suhted koostööpartneritega, sest ei tunta kliendivajadusi ning olukorra parandamisse panustatakse liialt vähe ressursse. Joonisel 11 esitab töö autor kuni 2 aastase tööstaažiga töötajate klientidele orienteerituse indeksi seosed ülejäänud indeksitega



Joonis 11. Kliendile orienteerituse ja ülejäänud indeksite vahelised korrelatiivsed seosed (kuni 2 aastase tööstaažiga töötajad). Viirutatud osa toob esile korrelatsiooni puudumise. Allikas: Autori koostatud.

Joonis nr. 11 põhjal järeldab autor, et puudused tulenevad korrelatiivsete seoste puudumistest kaasamise indeksitega (*võimestamine*, *võimete arendamine*, *meeskonnale orienteeritus*). Kuni 2 aastase tööstaažiga töötajad ei tunneta kaasatust, mille tulemusena kannatab organisatsiooni paindlikkus. Samas on nähtav puudulik arusaam järjepidevuse dimensioonist indeksitest (*kokkulepe*, *koordinatsioon/integratsioon*), mis toob esile

vähese arusaama organisatsioonis toimivatest protsessidest. Positiivseks peab siinkohal autor *klientidele orienteeritud* indeksi seost missiooni dimensiooni indeksitega (*eesmärgid/sihid, strateegiline suund ja eesmärk, visioon*), mille alusel saab järelada olukorra parandamist läbi juhtkonna otsustava sekkumise kaasabil.

Madal väärtus muudatuste loomise indeksi osas Denison diagrammil (vt lisa 6, joonis 2) põhjal annab põhjuse järelada, et töötajad ei oska või ei taha reageerida ümbritsevatele trendidele ja muutustele. Selle indeksi väärtust peab edaspidi põhjalikumalt uurima, kuna indeksi usaldusväärsus on madal ($\alpha = .54$).

Järgnevalt tuleb tähelepanu pöörata Denison raporti olulistele muustritele circumplex diagrammil, mis on esitatud lisa 6 joonis 2.

1. Diagrammi horisontaalteljelt ülesse ja alla jäävate väärtuste võrdlus kaldub *missiooni* ja *kohandumise* kasuks, millele tuginedes järeldatakse, et tegemist on ettevõttega, mis on suunanud enda põhitegevuse organisatsioonist väljapoole ja vähese fookusega süsteemidele, protsessidele ja kontrollile. Pikemas perspektiivis võib sellega kaasneda kasvu aeglustumine ja kliendi vajadustega mitte arvestamine, mis võib osutada ebapiisava kontrolli põhjuseks. Diagrammi parema ja vasaku poole võrdlusena tuleb esile tuua stabiilsuse üleolekut paindlikkusest, mille alusel saab järelada, et ettevõtte tegevus on fokuseeritud ning käitumine on etteaimatav.
2. Diagonaalne joondumus *missiooni* ja *kaasamise* vahel näitab, et organisatsiooni tegevus sellel suunal toimib ülevallt alla, mille tulemusena kannatab inimeste kaasamine, mille põhjuseks on töötajate madal võimekuse tase, mille tulemusena pikemas perspektiivis võib tekkida lahkeli strateegiliste eesmärkide saavutamisel ja ülesannete edukal täitmisel.
3. Diagonaal suunaga *järjepidevus* ja *kohandumine* on oma kujult sarnane. Kiirelt areneva ettevõtte puhul võib liigne keskendumine süsteemidele ja protsessidele saada takistuseks kohandumisel. Ohu märgiks on siin eriti madal klientidele suunatud tegevus, mis on kinnituseks eelpool kirjeldatule.

Uuritava ettevõtte tugevus peitub Denison raporti circumplex diagrammi *missiooni* ja *järjepidevuse* dimensioonis (lisa 6, joonis 2), mille alusel saab järelada, et inimesed on teadlikud sellest kuhu organisatsioon liigub. Juhtide seisukohalt ei ole kontroll määrava tähtsusega ning töötajatele antakse teatud vabadus detailsemate otsuste tegemisel, mis puudutavad tooteid, inimesi ja ressursse. Konkurentide tegevusele reageerimine on

tavaliselt aeglane. Eesmärgid on töötajatele hästi teada kuid *võimete arendamise* indeksi madal väärtus annab põhjust järeldada, et töötajatel esinevad puudulikud teadmised pikaajaliste eesmärkide saavutamisel. Seda kinnitavad ka kõrgemate väärtustega üksikküsimuste¹⁶ tulemused, mis on esitatud tabelis 12.

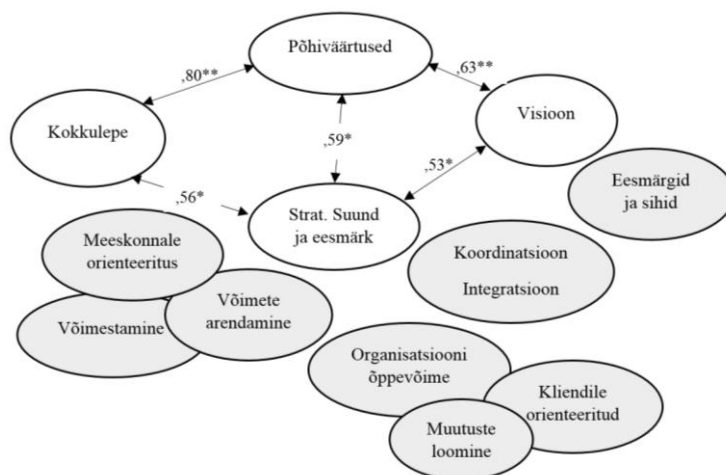
Tabel 12. Vastavalt uuringutulemustele kõrgemini hinnatud üksikküsimuste väärtused.

Üksikküsimused	Dimensioon/Indeks	Väärtus (min. 1 max. 100)	Järeldus
Juhid tegutsevad vastavalt oma sõnadele.	Järjepidevus/Põhi- väärtused	92	Organisatsioonis valitseb hierarhia. Kehtib juhtimisprincipi, „Mina ütlen kuidas peab olema.“ Organisatsiooni- kultuur ei ole ettevõttes prioriteetne (vastuolu üldise Denisoni raportiga).
On olemas selgelt väljakujunenud juhtimisstiil ja –praktika.	Järjepidevus/Põhi- väärtused	91	
Meie strateegiline eesmärk on mulle ebaselge.	Missioon/Strateegiline suund ja Eesmärk	89	Organisatsioonil kindel suund, sotsiaalne roll. Probleem eestvedamisega (eesmärgid liialt ambitsioonikad ning töötajatel puudub valmisolek neid saavutada).
Jälgime pidevalt oma liikumist eesmärkide poole.	Missioon/Strateegiline suund ja Eesmärk	89	

Allikas: Koostatud autori poolt.

Tuginedes statistilistele analüüsi tulemustele selgub, et vaatamata circumplex raporti üldisele tugevusele missiooni dimensiooni osas tuleb esile vastuolu, sest missioonile vastavate indeksite (*eesmärgid/sihid, strateegiline suund ja eesmärk ning visioon*) korrelatiivne seos ülejäänud indeksitega puudub enam kui 2 aastase tööstaažiga töötajatel ja administratsioonil), mille üheks tõlgenduseks võib olla, et administratsioon on töötajatest eemaldunud ning tööstaaži kasvades muutuvad pikaajalisemad eesmärgid hädasaks mis tulevad esile joonisel 12.

¹⁶ Denisoni organisatsioonikultuuriküsimustik



Joonis 12. Strateegilise suuna/eesmärgi ja ülejäänud indeksite vahelised korrelatiivsed seosed (enam kui 2 aastase tööstaažiga töötajad). Viirutatud osa toob esile korrelatsiooni puudumise. Allikas: Autori koostatud.

Uuritava organisatsiooni nõrkused väljenduvad Denison raporti circumplex diagrammi kaasamine ja kohandamise dimensioonis (lisa 6, joonis 2). Töötajad pole valmis võtma vastutust ning pelgavad enda osakonnast väljapoole vaadata. Sellisele organisatsioonidele on tavaliselt iseloomulik hierarhiline kontroll, kus töötajad sõltuvad suuresti oma ülemusest ning on mures korralduste täitmisega, mis annab eelduse järeldada, et organisatsioonil esineb probleeme kohandumisega ümbritsevas keskkonnas, mille põhjusena võib esile tuua vähest paindlikkust. Madalamate üksikküsimuste tulemused on toodud tabelis 13

Tabel 13. Vastavalt uuringutulemustele madalamalt hinnatud üksikküsimuste väärtused.

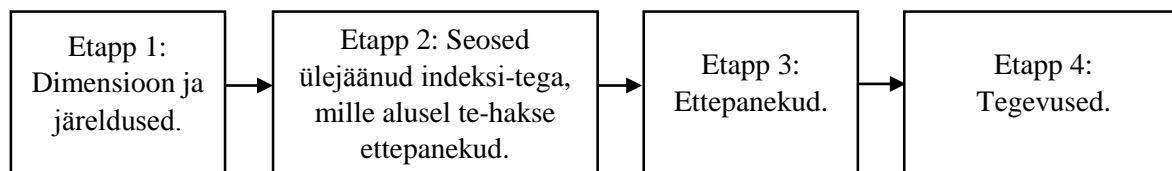
Üksikküsimused	Dimensioon/Indeks	Väärtus (min. 1 max. 100)	Järeldus
Töötajate oskustesse investeeritakse pidevalt.	Kaasamine/Võime-te arendamine	3	Töötajate puudulikud teadmised on takistuseks tööülesannete täitmisel (strateegia rakendamise probleem, konkurentsieelise kaotamine). Probleemid muutuste juhtimisel.
Inimeste oskusi peetakse oluliseks konkurentsieelise allikaks.	Kaasamine/Võime-te arendamine	16	
Klientide kommentaarid ja soovitusel viivad sageli muutusteni.	Kohandumine/Kliendile orienteeritus	6	Puudub seos kliendiinfo ja strateegia vahel (takistuseks puudulikud teadmised. Organisatsiooni erinevate

Klientide tagasi-side mõjutab otse-selt meie otsuseid.	Kohandumine/Kliendile orienteeritus	14	osakondade vahelised koostööprobleemid loovad paindumatu suhtumise ümbritsevasse ärikeskkonda (ei arvestata kohalike turutingimustega).
--	-------------------------------------	----	---

Allikas: Koostatud autori poolt.

2.3. Olulised järeldused ja ettepanekud Sanitex Estonia OÜ-le tuginedes läbiviidud organisatsioonikultuuri uuringule Denison käsitlevate vaatenurgast

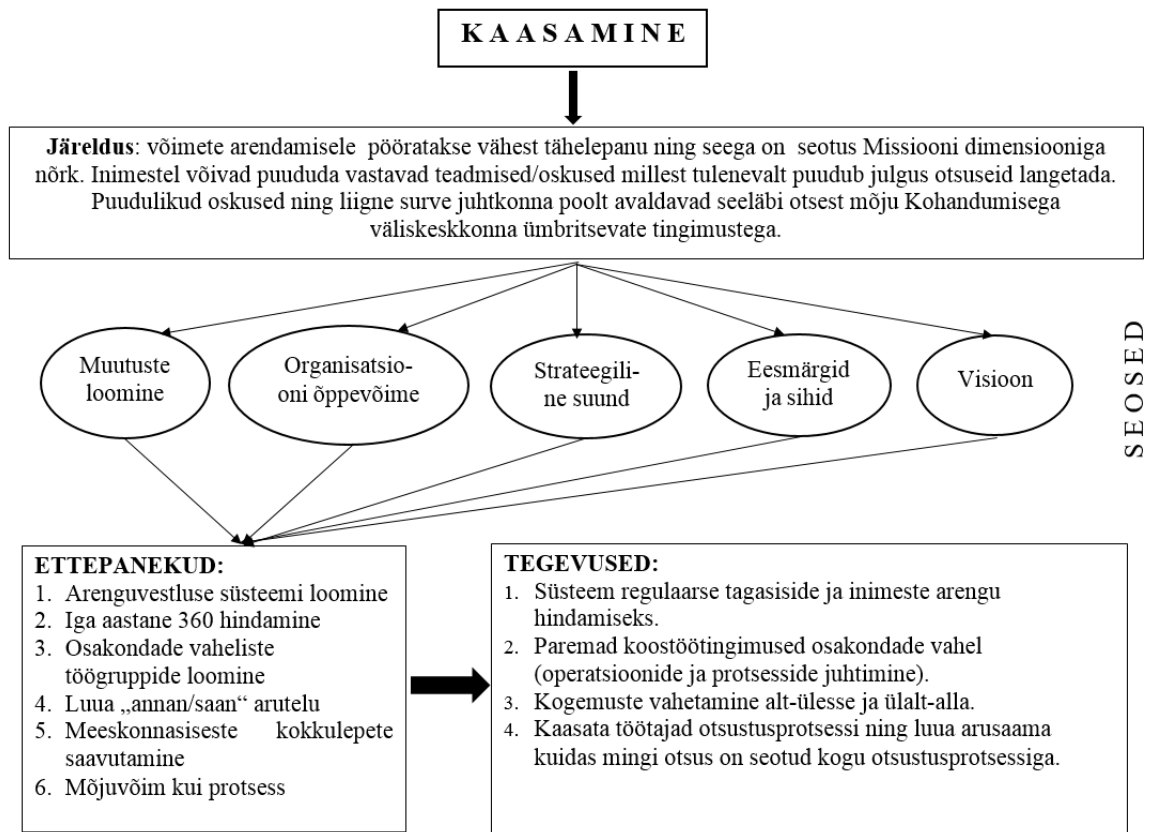
Vastavalt magistritöös sooritatud statistilisele analüüsile mille aluseks on lisades 7-10 esitatud statistilised raportid ja Denisoni mudeli interpreteering koostati üldistav kokkuvõtte Denison mudeli dimensioonide kaupa joonisel 17-20, mille alusel tehakse ettepanekud organisatsioonikultuuri arendamiseks Sanitex Estonia OÜ-le võttes arvesse ühe dimensiooni indeksite vahelisi seoseid ülejäänud dimensioonide indeksitega. Järelduste ja ettepanekute etapiline kava vastavalt Denison mudeli dimensioonidele on toodud joonisel 13:



Joonis 13. Järelduste ja ettepanekute etapiline kava.

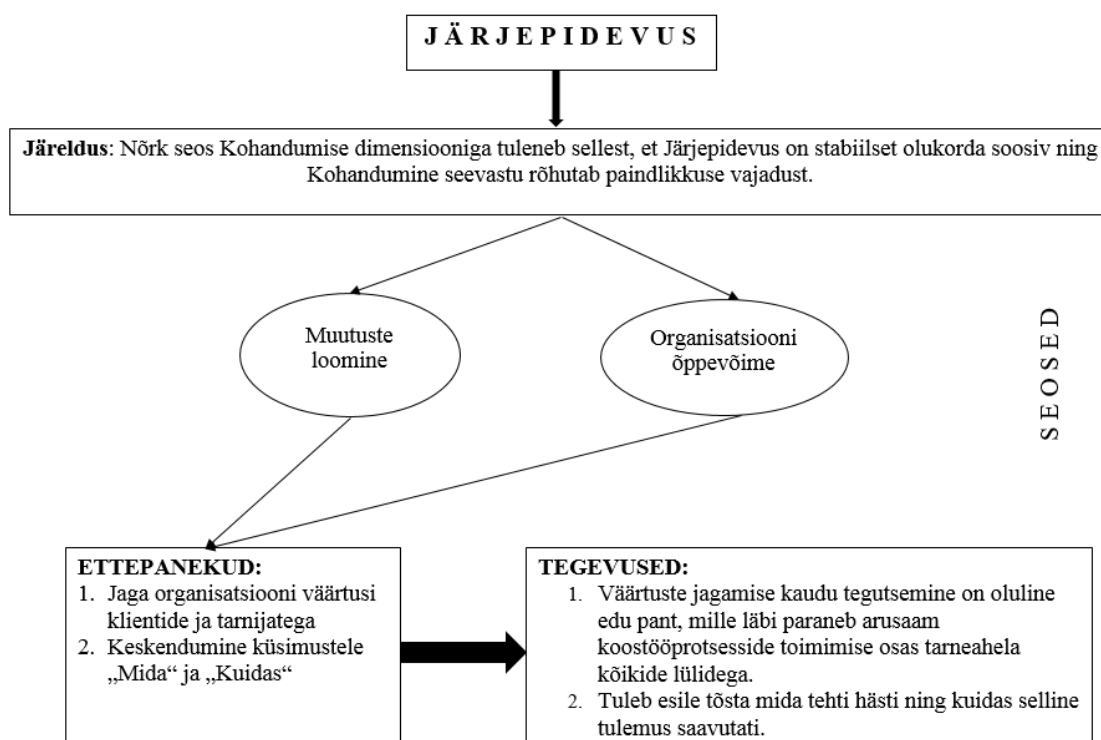
Enne ettepanekute tegemiseni jõudmist soovib autor juhtida tähelepanu kõikide Denison mudeli dimensioonide omavahelisele seotusele, kus *kaasamine* on vajalik inimeste pühendumiseks organisatsioonis, mida toetab *järjepidevus* protsesside juhtimisel olles kooskõlas organisatsiooni väärtustega. *Kohandumine* seevastu peegeldab töötajate võimekust mõista klientide vajadusi ja organisatsiooni õppevõimet tulenevalt muutustest väliskeskkonnas. *Missioon* seejuures annab kolmele eelnevale dimensioonile suuna ja eesmärgistatuse läbi organisatsiooni visiooni.

Joonistel 14 – 17 tuuakse autoripoolsed ettepanekud Sanitex Estonia OÜ-le tuginedes läbiviidud organisatsioonikultuuri uuringule.



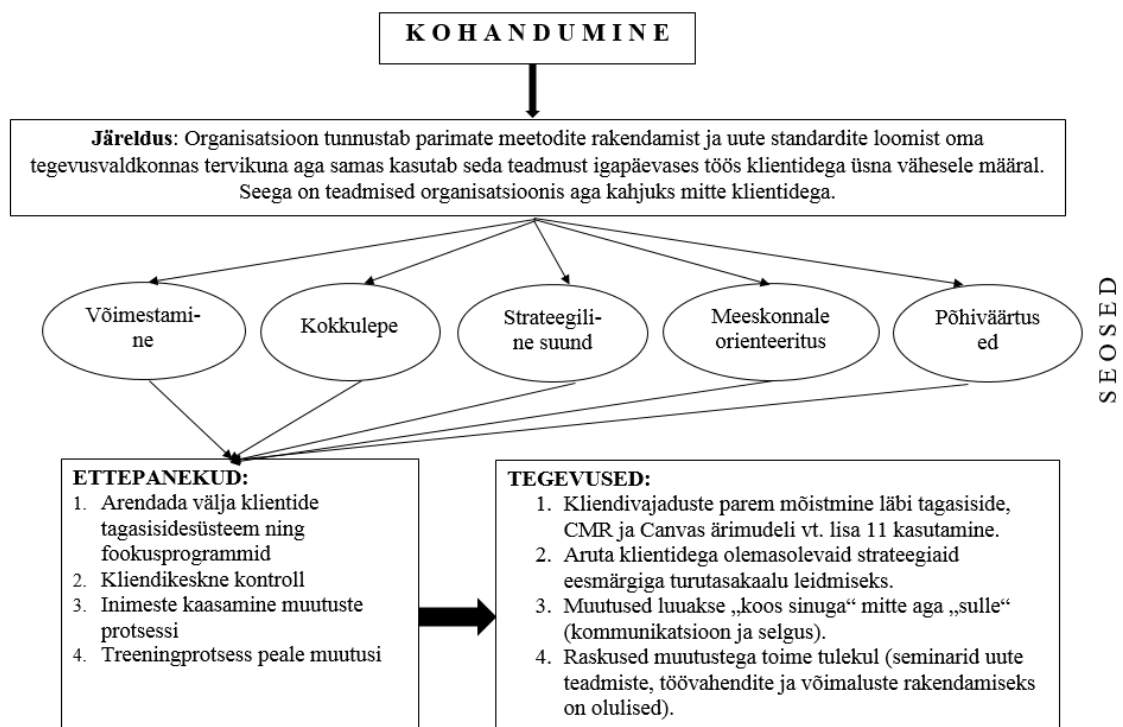
Joonis 14. Ettepanekud Kaasamise dimensiooni parandamiseks. Allikas: Autori koostatud.

Organisatsioonikultuur tervikuna vajab töötajate poolt tugevat pühendumist, mis on võimalik vaid läbi oskusliku eestvedamise, tuginedes liidrite pädevusele kiiresti muutuv keskkonnas. Liidrid on kohustatud kasutama oma mõjuvõimu motivatsiooniskeemide muutmisel tulenevalt organisatsioonikultuuri arendamisest johtuvalt, mis sageli nõuab organisatsioonilt investeeringute kaasamist, mitte ainult protsesside ja operatsioonide tasandil vaid ka töötajate võimete arendamise seiskohalt. Juhul kui investeeringud töötajatesse on pidevad, paranevad eesmärkide saavutamine läbi organisatsiooniliikmete ühiste jõupingutuste. Eelpool öeldut kinnitavad ka seosed Sanitex Estonia OÜ-le tehtavate ettepanekute osas, nagu arenguvestluste korraldamise vajadus, osakondade vahelise koostöö arendamine ning töötajate kaasamine otsustusprotsessi.



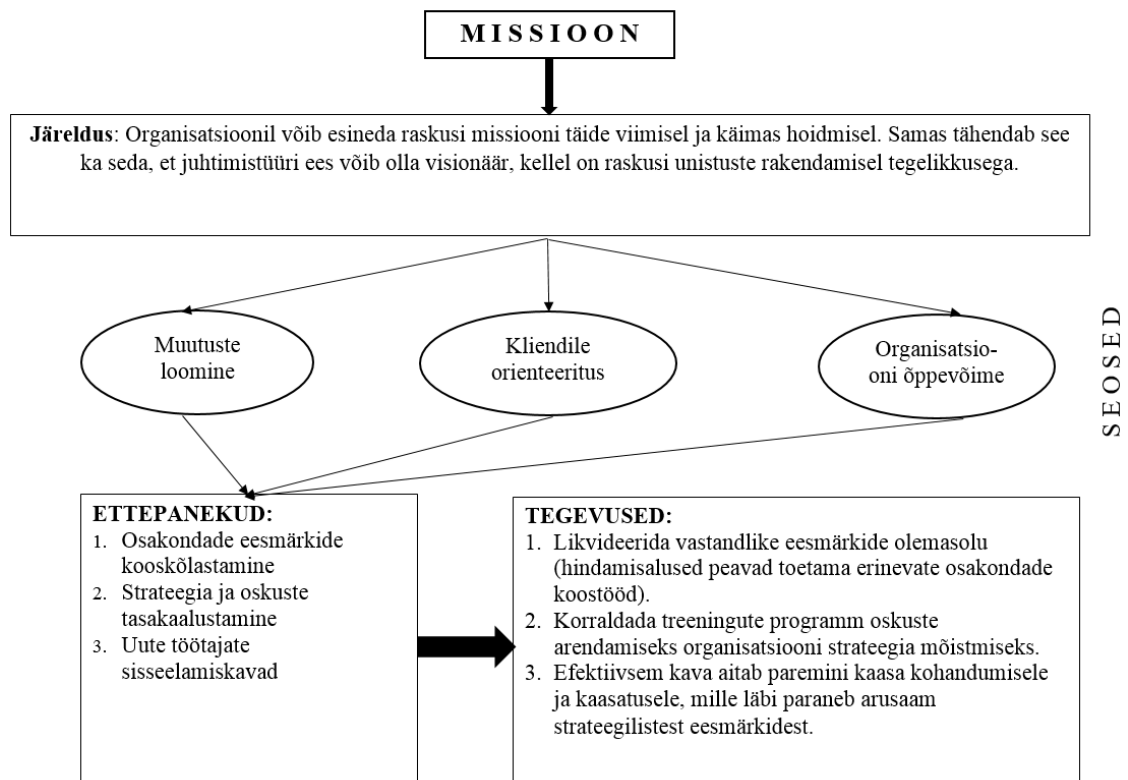
Joonis 15. Ettepanekud Järjepidevuse dimensiooni parandamiseks. Allikas: Autori koostatud.

Järjepidevus kui dimensioon peegeldab endas peale kõige muu ka organisatsiooni jätkusuutlikkust, mis tugineb hästi toimivate protsesside ja operatsioonide juhtimisele. Järjepidevus kaubandus- ja teeninusorganisatsioonis ei ole mitte ainult tarneahela operatsioonide just-in-time toimimine, vaid ka inimeste oskuslik värbamine, säilitamine, arendamine ja juhtimine. Põhiväärtuste osas on saavutatud organisatsioonisisesed kokkulepped läbi koordineerimise- ja integratsiooni protsesside, mille tulemusena kasvab töötajate lojaalsus, tõuseb efektiivsus, paranevad kliendisuhed. Kommunikatsiooni arendamine on märksõnaks, mis on ühendavaks sillaks Sanitex Estonia OÜ organisatsiooni sisekliima kujundamisel ning samas toetab kliendisuhete parandamist läbi kohandumisprotsesside väliskeskkonnaga. Keskenduda tuleb küsimustele „Mida“ ja „Kuidas“, et olla kindel muutustega toimetulekul kaubandusvaldkonna arengust lähtuvalt.



Joonis 16. Ettepanekud Kohandumise dimensiooni parandamiseks. Allikas: Autori koostatud.

Kohandumine on oluline organisatsiooni efektiivsuse seisukohast, sest ollakse valmis muutusteks tulenevalt kliendi ja tarbijavajadustest. Sellisel moel on väga edukalt käitunud ka Eesti jaekaubandus uute ja kaasaegsete kaubanduskeskuste rajamisel ning hulgikaubandus läbi edukate toodete lansseerimise ja efektiivse turunduse. Läbi tarneahela juhtimise tulevad esile tööalaste suhete kujundamise olulisus, mis võivad olla orienteeritud tehingutele või koostööle. Siit saab järeldada, et kohandumine on organisatsioonikäitumise koostisosa, mille ülesandeks on vastuvõtta ja talletada signaale, mis tulevad esile organisatsiooni ümbritsevast väliskeskkonnast. Oluline siinkohal on organisatsiooni õppevõime, mida peab toetama töötajate võimete arendamine. Käesoleva uuringu põhjal saab esile tuua uuritava organisatsiooni nõrkust selles valdkonnas. Töötajad on kohustatud reageerima väliskeskkonnast tulenevatele muutustele, olema proaktiivsed selle informatsiooni edastamisel juhtidele ning osalema muutustega seonduvate protsesside arendamisel.



Joonis 17. Ettepanekud Missiooni dimensiooni parandamiseks. Allikas: Autori koostatud.

Organisatsiooni *missiooni* ülesandeks võib pidada *järjepidevuse, kohandumise ja kaasamise* omavaheliste seoste kokkuliitmine. Läbi selgete strateegiliste eesmärkide on töötajatele selgem organisatsiooni pikaajaline visioon, mille läbi on ühendatud ettevõtte põhiväärtused, stabiilsus ning tugevad partnerlussuhted klientidega. Jae- ja hulgikaubanduse ärimudelid on küll erinevad, kuid sellele vaatamata on mõlema jaoks oluline optimeerimisprotsessidest tuleneva kasu jagamine. Seeläbi on võimalik tarnijatel ja tarbijatel finantsvõimendust suurendada. Uuritava organisatsiooni jaoks on oluline, et töötajad saaksid ühtemoodi aru püstitatud eesmärkidest ning nende kooskõlast erinevate osakondade vahel.

Võttes arvesse mainitud organisatsioon on kaubanduslikku tausta, siis Denison mudel toob selgelt esile puudused, mis on autori poolt kirjeldatud töö empiirilises osas.

Vastavalt esitatud statistilisele analüüsile ja võrreldes seda Denison mudeli tulemustega saab teha järgmised järeldused. Uuritud ettevõtte on stabiilne (seda kinnitab missiooni ja järjepidevuse tugev seotus läbi kolme mõõdetud teguri vt. lisa 6 , joonis 2), mis on takistuseks organisatsiooni kohandumisel üldisesse ärikeskkonda, kuna klientide

vajadustele suunatud tegevus ei ole piisav paremate tulemuste saavutamiseks. Läbi dünaamilise arengu müügis (pidev uute rahvusvaheliste tarnijate ja brändide lisandumine) on viinud tulemuseni kus inimeste võimete arendamisse ei panustata piisavalt, mille tulemuseks võib kujuneda olukord, kus vajalikud teadmised ja oskused strateegilistest suundadest/ülesannetest ning visiooni mõistmisest võivad kujuneda takistavaks teguriks pikemas perspektiivis.

3. KOKKUVÕTE

Igal organisatsioonis on oma nägemus sellest kuidas kasutada erinevaid juhtimisinstrumente, mis igapäevaselt mõjutavad inimeste käitumist ettevõttes. Sellega kaasnevalt kujunevad organisatsioonis ainult temale omased väärtused, arusaamad, normid, tavad ja artefaktid, mis toetuvad minevikus saavutatud edule eeldusega nende metafooride püsimisest ka tulevikus. Siinkohal peab aga silmas pidama seda, et eelpool mainitud metafoorid läbi käitumise võivad olla nähtavad ning samas ka varjatud, millega tuleb arvestada strateegiliste plaanide kavandamisel, selgitamisel ja rakendamisel. Seega on organisatsioonikultuur tugevas seoses juhtimisega ning omab märkimisväärset mõju inimeste sooritusvõimele organisatsioonis.

Käesoleva töö eesmärgiks oli teha Denison mudeli alusel organisatsioonikultuuri arendamiseks ettepanekud Sanitex Estonia OÜ-le.

Teoreetilises osas tuuakse esile organisatsioonikultuuri määratlemine ja roll läbi erinevate metafooride, milleks on sümbolid, tavad, veendumused jne. Samas tuli esile organisatsioonikultuuri seotus muutuste loomisel ning sellest tuleneva õpinguprotsessi vajadus, kus suurt rolli omavad liidrite juhtimiskogemused, kes on otseselt vastutavad eestvedamise ja kultuuriliste muutuste sidumise eest organisatsioonis. Seega on olulise tähtsusega protsessi toimimisel arusaam organisatsioonikultuuri erinevate teooriate ja kultuurilis-antropoloogilistest seostest. Jõutakse järeldusele, et organisatsioonikultuur baseerub kognitiivsel süsteemil, mille läbi on võimalik mõista, kuidas inimesed teatud olukordades käituvad. Tulenevalt organisatsioonikultuuri alaste uuringute rohkusest esineb erinevaid lähenemisviise kuidas kultuuri olemust organisatsioonis paremini selgitada. Üheks selliseks võimaluseks tuuakse esile teha seda läbi dimensioonide, mida töö autor käsitles punktis 1.1. põhjalikumalt. Oluliseks pidas autor organisatsioonikultuuri defineerimise osa, mille käigus selgus, et teadlased ei nõustu üheselt kirjeldatud organisatsioonikultuuri definitsiooniga ning kokkulepped on

saavutatud definitsioonide erinevates elementides. Esile on toodud Denisoni definitsiooni peamine erinevus eelnevatest käsitlustest, mis lisaks väärtustele ja normidele rõhutab ka nende mõõdetavust. Samas on autoripoolne järeldus selle kohta, et kultuuri võib käsitleda kui kaitsemehhanismi, kus inimeste eeldused, tõekspidamised, väärtused ja veendumused tugevdavad juba olemasolevat organisatsioonikäitumist.

Organisatsioonikultuuri käsitluste ja eripärade valdkonnas lähtus autor erinevatest tüpoloogilistest käsitlustest, mis loovad eeldused organisatsioonikultuuri diagnostikale ja analüüsile. Sellest tulenevalt on punktis 1.2. lühidalt edasiantud erinevate tüpoloogiate selgitused. Juhitakse tähelepanu asjaolule, et organisatsioonikultuuri hindamise seisukohalt mängib üha enam rolli tuginemine organisatsioonikultuuri iseloomustavatele mudelitele. Viimased on oma sisult ja ülesehituselt sarnased, millele juhitakse ka tähelepanu. Sellele järgnevalt jõuab töö autor välja konfiguratsioonimudelini, mis seob ühte loogilisse järjestusse metafoorid, protsessid, struktuuri ning organisatsioonide sisekeskkonna teda ümbritseva väliste faktoritega. Samas tuuakse esile seos Scheini, Hatchi, Quinn-Cameroni ja Denisoni organisatsioonikultuuri mudelite vahel. Tulenevalt erinevate mudelite os esiletoodud Denisoni mudeli unikaalsus just tema seotusest diagnostikaga efektiivsuse hindamisel ning seotusest tasakaalus tulemuskaardiga. Seejärel juhib töö autor tähelepanu, et strateegilist juhtimist käsitletavates artiklites rõhutatakse ärimudeli osatähtsust kui organisatsioonikultuuri olulist koostisosa, mis kujutab endast sidet organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna vahel ning oma sisult kujutab ettevõtte peegelpilti veendumustest, arusaamadest, uskumustest ja eeldustest.

Järgnevalt antakse selgitav ülevaate organisatsioonikultuuri osatähtsusest kaubanduses tuues esile kehtiva üldistava tarneahela skeemi ja teenindusprotsessi maatriksi, mille läbi tulevad esile teenindava personali kompetentsi nõudmised ning organisatsioonidele esilekerkivad väljakutsed. Jõutakse arusaamisele, et läbi piiratud ressursside ja partnerluse on võimalik tarnijatel ja tarbijatel omavahelist finantsvõimendust suurendada. Näitlikustamise eesmärgil käsitletakse punktis 1.3 varasemaid uuringud ja tulemused kus organisatsioonikultuuri diagnostika analüüsiks on kasutatud Denisoni metodoloogiat. Teoreetilise osa lõpuks jõuab töö autor veendumusele Denisoni mudeli väärtuses, mis seisneb selles, et selle abil on võimalik kiirelt käsitleda ning esile tuua seosed organisatsioonikultuuri ja efektiivsuse vahel.

Töö empiirilises osas keskendus autor kõigepealt meetodi kirjeldamisele tuues esile Denison raporti erinevad koostisosad ning nende tõlgendamise ning esitab uurimiskava. Kirjelduses toob autor esile erinevate statistiliste analüüside kasutamise mis baseeruvad SPSS andmetöötlusprogrammile. Uuringu statistiline usaldusväärsus tugineb dimensioonide ja indeksite analüüsil (Cornbachi alfa). Gruppide vahelise statistilist olulisust kontrollis autor Mann-Whitney ja Kruskal-Wallis testi abil. Selgitatakse korrelatsioonisõltuvust dimensioonide ja indeksite osas, mille tulemusena selgus ühe tunnuse seotus teisega ning seeläbi sai hinnata ühe tunnuse muutmise mõju võrreldava tunnusega. Korrelatsioonikordajana kasutas töö autor Spearmani korrelatsioonikordajat.

Uuringu tulemusi analüüsides selgus, et Denison mudeli praktilisi tähelepanekuid (circumplex- ja joondiagramm) on ettepanekute tegemisel võimalik esitada läbi korrelatiivsete seoste, tuginedes mudeli erinevatele indeksitele omavahelisele seotusele. Samas leidsid kinnitust ka usaldusväärsuse (alfa) ja kirjeldava statistika tulemused, mis annab kinnitust kasutatava mudeli rakendatavusest praktikas. Kuna nende andmete põhjal erisusi ei ilmnenu, siis uuringusse lisatud kolme lisateguri (osakond, tööstaaž ja emakeel) kaasamine andsid põhjuse korrelatsiooni analüüsiks erinevate indeksite vahel. Mainitud lisategurid jaotas autor järgnevalt: osakond – müük ja administratsioon; tööstaaž – kuni 2 aastat ja enam kui 2 aastat; emakeel – eesti ja vene.

Korrelatiivsete seoste analüüsi tulemusena jõudis autor järgmiste järeldusteni:

1. *Kaasamine* - dimensiooni indeksid on positiivses korrelatsioonis enamuses teiste dimensioonide indeksitega va. kohandumise indeksid ning seda läbivalt kolme mõõdetud teguri näol. Lisaks tuleb märkida vähest seost missiooni indeksitega (strateegiline suund/eesmärk – administratsioon ja emakeeleks venekeel; eesmärgid ja sihid – administratsioon);
2. *Järjepidevus* - dimensiooni indeksite seotus teiste indeksitega on olemas aga siin tuleb esile tuua järjepidevuse nõrka seost kohandumisega läbi kolme teguri. Samas on oluline esile tuua korrelatsiooni puudumine dimensiooni sees olevate indeksitega (administratsioon);
3. *Kohandumine* - Seda dimensiooni saab käsitleda kui kõige nõrgemat dimensiooni. Korrelatsioon indeksite osas on väga nõrk või puudub üldse ning seda läbivalt kõikide dimensioonidega järgmistes tegurites (emakeeleks on venekeel,

administratsioon ja tööstaažiga kuni 1 aastat ja enam kui 2 aasta). Seos puudub samuti kohandumise ja missiooni vahel (tööstaaž üle 2 aasta);

4. *Missioon* - selle dimensiooni puhul peab märkima seda, et tulenevalt keelegrupist ja tööstaažist kuni 1 aasta on korrelatsioon tugev. Nõrk või puuduv seos esineb kohandumisega (administratsioon, tööstaaž enam kui 2 aastat).

Tuginedes saadud tulemustele ja järeldustele koostas töö autor üksikasjalikud ettepanekud organisatsioonikultuuri parandamiseks Sanitex Estonia OÜ-le, mis puudutab kõiki eelpool kirjeldatud järeldusi.

Käesoleva töö tulemused on autori hinnangul olulised, kuna tõid esile puudused, mis vajavad muutmist kultuuri parandamise eesmärgil organisatsioonis, mille läbi on võimalik saavutada parem efektiivsus. Kui Denison üldine raport tõi esile silmaga nähtavad mustrid Sanitex Estonia OÜ ja Denison üldise andmebaasi andmete vahel, siis lisategurite süvaanalüüs andis võimaluse kontrollida uuritava ettevõtte tulemusi lähtuvalt korrelatiivsetest seostest erinevate dimensioonide ja indekse vahel.

Kindlasti ei saa pidada valminud tööd lõplikuks, sest liiga väike valim ei anna põhjust laiapõhjaliseks üldistamiseks. Seega on oluline kasutatud meetodika rakendamine uurimismeetodina ka teiste organisatsioonide puhul, sest kindlasti toetavad saadud uuringu tulemused selle meetodika valiidsust. Käesolevas töös jäi käsitlemata seoste uurimine efektiivsusnäitajatega, mis on Denison mudeli üks põhilisi koostisosi, kuid see on juba valminud töö järgmine etapp.

4. KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Allaire, Y., Firsirotu, M. E.** Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 1984, Vol. 5, No. 3, pp. 193-226
2. **Alvesson, M.** Organizations, Culture, and Ideology. *International Studies of Management & Organization*, 1987, Vol. 17, No 3, pp. 4-18.
3. **Alvesson, M.** On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 1990, Vol. 33, pp. 31-49.
4. **Anderson, J. C., Narus, J. A.** Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*, 1991, Vol. 33, No. 3, pp. 95–113.
5. **Armstrong, M., Taylor, S.** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: UK by Ashford Colour press Ltd, 2014, 880 p.
6. **Baden-Fuller, C., Haefliger, S.** Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 2013, Vol. 46, No. 6, pp. 419–426.
7. **Barney, J., B.** Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ? *Academy of Management Review*, 1986, Vol 11, No. 3, 656–665.
8. **Bellot, J.** Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 2011, Vol. 46, No. 1, pp. 29–37.
9. **Blank, S.** Why the Lean Start Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 2013, Vol. 91, No.5, pp. 1-9.
10. **Cameron, K., Quinn, R. E.** *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. The Jossey-Bass Business & Management Series, 2006, 259 p.
11. **Carr, E. G., Dunlap, G., Horner, R. H., Koegel, R. L., Turnbull, A. P., Sailor, W., Anderson, J. L., Albin, R. W., Koegel, L. K., Fox, L.** Positive Behavior Support: Evolution of an Applied Science. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 2002, Vol. 4, No.1, pp. 4 – 20.

12. **Chesbrough, H.** Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 2010, Vol. 43, No. 2-3, pp. 354–363.
13. **Kreipl, C., Lingenfelder, M.** Corporate culture and its impact on the willingness to cooperate in the distribution channel: conceptualization and empirical finding in the German hospital industry. *IMP Journal*, 2002, pp. 1-30
14. **Dasanayake, S. W., Mahakalanda, I.** A Literature Survey on Organizational Culture and Innovation. *Global Business and Management Research*, Florida, 2008, pp. 539-550.
15. **DaSilva, C. M., Trkman, P.** Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 2014, Vol. 47, No. 6, pp. 379–389.
16. **Dauber, D., Fink, G., Yolles, M.** A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE Open*, 2012, Vol. 2, No. 1, pp. 1–16.
17. **Deem, J. W., Barnes, B., Segal, S., Preziosi, R.** The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness. *Management*, 2010, Vol. 75, pp. 31–40.
18. **Denison, D., Nieminen, L. R. G., Kotrba, L.** Diagnosing Organizational Cultures: A conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. Denison Consulting, 2000, pp. 1-64.
19. **Denison, D. R.** Bringing Corporate Culture To the Bottom Line. Denison Consulting, 1984. pp. 5–22.
20. **Denison, D. R.** Getting Started with Your Denison Organizational Culture Survey Results. Denison Consulting 2009, pp. 1–32.
21. **Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P.** Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 2004, Vol. 33, No. 1, pp. 98–109.
22. **Denison, D. R., Mishra, A. K.** Organizational culture and organizational effectiveness: a theory and some preliminary empirical evidence. *Ann Arbor*, 1995, pp. 168-172.
23. **Denison, D. R., Neale, W. S.** . Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. Published by Denison Consulting, 1999, pp. 1-104
24. **Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster, F. E.** . Corporate Culture , Customer Orientation , and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis

Published by : American Marketing Association 1993, Vol. 57, No. 1, pp. 23–37.

25. **Fey, C. F., Denison, D. R.** (2015). Organisational Culture and Effectiveness :The case of Foreign firms in Russia. PhD Proposal, 1998, Vol. 1,
26. **Fisher, C., Alford, R.** Consulting on Culture. A New Bottom. Line. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2000, Vol. 52, No. 3, pp. 206-217
27. **Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., Neale, W. S.** (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2008, Vol. 17, No. 1, pp. 112–132.
28. **Gordon, G. G.** Industry Determinants of Organizational Culture. Academy of Management Review, 1991, Vol. 16, No. 2, pp. 396–415.
29. **Heskett, J. L.** Manage the Culture Cycle. The World Financial Review, 2011, pp. 1-7.
30. **Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G.** Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, Science, 1990, Vol. 35, No. 2, pp. 286–316.
31. **Hofstede, G.** Dimensions of organizational culture
[<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>]
32. **Hogan, S. J., Coote, L. V.** Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. Journal of Business Research, 2014, Vol. 67, No. 8, pp. 1609–1621.
33. **Hatch, M. J.** The Dynamics of organizational culture. The Academy of Management Review, 1993, Vol. 18, No. 4, pp. 657–693.
34. **Kabanoff, B., Holt, J.** Changes in the espoused values of Australian organizations 1986-1990. Journal of Organizational Behavior, 1996, Vol. 17, No. 3, pp. 201–219.
35. **Kallas, E.** Emotional intelligence, organizational culture and their relationship based on the example of Estonian service organizations. Dissertationes rerum oeconomicarum universitatis tartuens 28. Ph D T, Social Cap, 2009, pp. 293.
36. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance The Balanced Scorecard — Measures. Harward Business Reivew,

1991, No. 1, pp. 1–11.

37. **Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., Denison, D. R.** Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 2011, Vol. 65, No. 2, pp. 241-262.
38. **Nazir, N. A., Lone, M. A.** Validation of denison's model of organisational culture and effectiveness in the indian context, 2008, Vol. 12, No. 1, pp. 49-58.
39. **Ostenwalder, A.** Business model Canvas.
[<http://www.businessmodelgeneration.com/>]
40. **Paas, O., Niine, T.** Tarneahelate juhtimise alase teadlikkuse tase eestis. Euroopa Liit, Euroopa Regionaalarengu Fond, 2009, pp. 1-19.
41. **Pettigrew, A. M.** On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 1979, Vol. 24, No. 4, pp. 570–581.
42. **Plakhotnik, M. S., Rocco, T. S.** What Do We Know, How Much, and Why It Matters: Organizational Culture and AHRD Research 1994-2009. *Human Resource Development Review*, 2011, Vol. 10, No. 1, pp. 74–100.
43. **Rashid, Z. A., Sambasivan, M., Johari, J.** The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 2003, Vol. 22, No. 8, pp. 708–728.
44. **Schein, E. H.** What You Need to Know About Organizational Culture. *Training and Development Journal*, 1986, Vol. 40, No. 1, pp. 30-33
45. **Schein, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2004, Third Edition, pp. 437.
46. **Schmenner, R. W.** How Can Service Businesses Survive and Prosper? *Sloan Management Review*, 1986, Vol. 27, No. 3, p.21-32.
47. **Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A.R., Shabbir, L.** Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol. 3, No. 9, pp. 975–985.
48. **Smircich, L.** Concepts of Culture and Organizational Analysis, 1983, Vol. 28, No. 3, pp. 339–358.
49. **Sulkowski, L.** Types of metaphors of organisation. *Journal on Intercultural*

- Management, 2011, Vol. 3, No. 2, pp. 221–227.
50. **Sun, S.** Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 2008, Vol. 3, No. 12, 137.
 51. **Zabid, A. R., Sambasivan, M., Asmawani, A. R.** The influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change. *Leadership & Organizational Developmental Journal*, 2004, Vol. 25, No. 1, pp. 161–179.
 52. **Zairi, M.** Best practice in supply chain management: the experience of the retail sector. *European Journal of Innovation Management*, 1998, Vol. 1, No. 2, 59–66.
 53. **Thomas, D. J., Griffin, P. M.** Coordinated supply chain management. *European Journal of Operational Research*, 1996, Vol. 94, No. 1, pp. 1–15.
 54. **Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.** Seven dimensions of Organizational Culture. [<https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>]
 55. **Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.** Methodology of Organizational culture. [<http://www2.thtconsulting.com/>]
 56. **Tikkanen, H., Lamberg, J.A., Parvinen, P., Kallunki, J.P.** Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 2005, Vol. 43, No. 6, pp. 789–809.
 57. **Witmer, D. F.** Communication and recovery: Structuration as an ontological approach to organizational culture. *Communication Monographs*, 1997, Vol. 64, No. 4, pp. 324–349.
 58. **Yilmaz, C., & Ergun, E.** Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 2008, Vol. 43, No. 3, 290–306

5. LISAD

Lisa 1. Denison mudeli dimensioonide ja indeksite definitsioonid

Dimensioon ja Indeks	Definitsioon
Missioon	Viitab organisatsiooni eesmärgile ja suunale, peegeldades organisatsiooni suunatust väljapoole ja stabiilsust.
<ul style="list-style-type: none"> • Strateegiline suund ja eesmärk 	Selged strateegilised kavatsused annavad edasi organisatsiooni eesmärgi ning selgitavad kuidas igaüks saab panustada vastavalt organisatsiooni tegevusvaldkonnale „jättes maha nähtava jälje“.
<ul style="list-style-type: none"> • Ülesanded ja sihid 	Selged ülesanded ja sihid seonduvad missiooni, visiooni ja strateegiaga ning annavad igaühele nende töös selge suuna.
<ul style="list-style-type: none"> • Visioon 	Organisatsioon omab ning jagab nägemust soovitud tuleviku staatusest. See sisaldab endas põhiväärtuseid ja köidab endas organisatsiooniliimete südamed ja vaimu andes samas juhised ning suuna.
Kohandumine	Viitab töötajate võimekusele mõista kliendivajadusi, omandada uusi oskusi ja muutuda vastavalt vajadustele. Kohandumise keskmes on suunatus väljapoole ja paindlikkus.
<ul style="list-style-type: none"> • Muudatuste tegemine 	Organisatsioon on võimeline looma kohandumisviise, et tagada õigeaegne muutustele reageerimine. Võimeline mõistma ärikeskkonda, reageerima kiirelt olemasolevatele trendidele ning nägema ette muutusi tulevikus.
<ul style="list-style-type: none"> • Klientidele suunatus 	Organisatsioon mõistab ja reageerib koheselt klientide vajadustele ning on võimeline prognoosima tulevikutrende.
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatsiooni õppevõime 	Organisatsioon võtab vastu, selgitab ja interpreteerib ümbritseva keskkonna signaalid võimalusteks eesmärgiga julgustamaks innovatsioonile, teadmiste omandamisele ja võimete arendamisele.
Kaasamine	Puudutab organisatsiooniliikmete personaalset pühendumist, peegeldades organisatsiooni sisemist dünaamikat ja paindlikkust.

<ul style="list-style-type: none"> • Mõjuvõim 	Organisatsiooniliikmetele on olemas pädevus, initsiatiiv, ja võimekus oma tööd ise juhtida. Selline suhtumine loob omanikutunde ja vastutuse organisatsiooni ees.
<ul style="list-style-type: none"> • Meeskonna orientatsioon 	Väärtus on suunatud koostööle ühiste eesmärkide saavutamisele, kus iga töötaja panus on omavahelises sõltuvuses. Tulemuse saavutamise nimel tugineb organisatsioon meeskonna ühisele jõupingutusele.
<ul style="list-style-type: none"> • Võimete arendamine 	Organisatsiooni investeeringud töötajate oskuste arendamisse on pidevad, eesmärgiga püsida konkrentsis ning olla vastavuses ärivajadustele.
Järjepidevus	Viitab jagatud väärtustele ja efektiivsetele süsteemidele ning protsessidele, peegeldades seestmist stabiilset fookust.
<ul style="list-style-type: none"> • Põhiväärtused 	Organisatsiooniliikmed jagavad ühiseid väärtuseid, mis loovad ühtekuuluvustunde ja selged ootused.
<ul style="list-style-type: none"> • Kokkulepete saavutamine 	Organisatsiooniliikmed on võimelised saavutama kokkuleppeid kriitilistes olukordades. See kätkeb endas nii kokkulepete baasarsaamu kuid ka kompromissivõimekust.
<ul style="list-style-type: none"> • Koordineerimine ja integratsioon 	Organisatsiooni erinevad funktsionaalsed osad on eesmärkide saavutamise nimel võimelised tegema koostööd. Organisatsioon ei ole piiritletud sellisel moel, et see segaks töö teostamist.

Koostatud autori poolt tuginedes materjalile (Consulting, 2009)

Lisa 2. Dünaamiliste piirangute selgitus uuringu läbiviimisel.

Dünaamiline piirang	Selgitus
Paindlikkus ja stabiilsus	
<ul style="list-style-type: none"> Paindlikkus (Kohandumine ja Kaasamine) 	Organisatsioonid, mis on tugevad selles valdkonnas on võimelised kiiresti reageerima ümbritsevale keskkonnale. Neile on omane olla innovaatilised klientide rahulolu tagamisel.
<ul style="list-style-type: none"> Stabiilsus (Missioon ja Järjepidevus) 	Need organisatsioonid on fokuseeritud ning nende käitumine omab teatavat prognoositavust.
Väline ja sisemine fookus	
1. Väline fookus (Kohandumine ja Missioon)	Organisatsiooni silmad on pööratud turu poole ning on võimelised muutuma vastavalt sellele, mida näevad.
2. Sisemine fookus (Kaasamine ja Järjepidevus)	Need organisatsioonid on suunanud oma tähelepanu sisemistele süsteemidele, protsessidele ja inimestele ettevõttes.
Mudelid toimivad vastassuhted	
3. Diagonaalne joondumus ülalt-alla ja alt-ülesse (Missioon ja Kaasamine)	Organisatsioonis peab olema tasakaal Missiooni (ülalt-alla) ja töötajate kaasamise (alt-ülesse) vahel. Ettevõtte peab mõistma, kuidas ühendada organisatsiooni eesmärgid ja strateegiad sellisel moel, et töötajatel oleks jagatud vastutus, omanikutunne ja pühendumus. Sellise olukorra saavutamisel on nähtav efektiivne kahepoolne kommunikatsioon läbi meeskonna hõivamise ja fokuseerimise.
4. Diagonaalne joondumus läbi klientide väärtusahela (Kohandumine ja Järjepidevus)	Siin kirjeldatakse dünaamikat, mis seob omavahel kohandamise (turule suunatud tegevus) ja järjepidevuse (vaatleb sisemisi süsteeme ja protsesse). Kõrge sooritusastemega ettevõtted peavad reageerima turule ja arendama süsteeme ja protsesse selliselt, et nende teostus tagaks toodete ja teenuste kvaliteedi.

Allikas: Koostatud autori poolt tuginedes (Denison ja Neale, 1999) materjalile.

Lisa 3. Denisoni organisatsioonikultuuri küsimustik

Tere Sanitex Eesti kolleegid,

Läbi Personali osakoona pöördub Teie poole meie ühine kolleeg Indrek Jänes ühe tagasihoidliku palvega. Nimelt on Indrek jõudmas lõpusirgele Tartu Ülikooli magistrantuuri õpingutes ning jäänud on veel lõputöö kirjutamine, mis käsitleb organisatsioonikultuuri ning selle mõju töösooritushindamisele Sanitex Estonia OÜ näite varal. Meie ettevõtte on suhteliselt lühikese aja jooksul teinud läbi dünaamilise arengu. Sellest tulenevalt on vaja pisut aeg maha võtta ning piiluda tuleviku suunas. Meile on oluline kõigi ettevõtte töötajate arvamus, sest olles ise osa organisatsioonist on Teil hea võimalus kujundada keskkonda kus viibite ning samas anda oma panus ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks. dimensionid, mida organisatsiooni kultuuri kontekstis uurime on kaasamine, järjepidevus, kohandumine ja missioon. Seega peab valmiv töö andma ülevaate, millisel moel mainitud faktorid meid igapäevaselt mõjutavad ning, kuidas ise läbi oma tegevuse saaksime organisatsioonikultuuri muuta. Sellest tulenevalt palumegi Teie abi küsitlusankeedi täitmisel. Peale uurimistöö valmimist antakse saadud tulemuste osas tagasisidet kõikidele Sanitex Eesti töötajatele ühise koosoleku käigus. Küsimusi on 60 ning orienteeruv ajakulu umbes 20 minutit. Küsitlusankeet on nii eesti- kui vene keeles (valige endale sobiv).

Vastajate anonüümsus on garanteeritud läbi turvalise weebipõhise internetikeskkonna vajutades juuresolevale lingile (sõltuvalt Teie keelelisest eelistusest).

Küsimuse number	Dimensioon	Indeks	Küsimus
1	Kaasamine	Võimestamine	Enamik töötajaid on oma tööle väga pühendunud.
2	Kaasamine	Võimestamine	Harilikult võetakse otsused vastu tasemel, kus vastav informatsioon on kõige paremini kättesaadav.
3	Kaasamine	Võimestamine	Informatsiooni jagatakse laialdaselt, nii et igaüks saab vajaliku info õigel ajal kätte.
4	Kaasamine	Võimestamine	Kõik on veendunud, et nad suudavad avaldada positiivset mõju.
5	Kaasamine	Võimestamine	Äri planeerimine toimub jätkuvalt ning sellesse on teatud määral kõik osapooled kaasatud.

6	Kaasamine	Meeskonnale suunatus	Koostööd organisatsiooni erinevate osade vahel julgustatakse aktiivselt.
7	Kaasamine	Meeskonnale suunatus	Inimesed töötavad meeskonna liikmetena.
8	Kaasamine	Meeskonnale suunatus	Tööde teostamisel rakendatakse pigem meeskonnatööd kui organisatsiooni hierarhilist struktuuri.
9	Kaasamine	Meeskonnale suunatus	Meeskonnad on meie organisatsiooni vundamendiks.
10	Kaasamine	Meeskonnale suunatus	Töö organiseeritakse nii, et iga inimene näeb seost oma töö ja organisatsiooni eesmärkide vahel.
11	Kaasamine	Võimete arendamine	Võim delegeeritakse nii, et inimesed saavad iseseisvalt tegutseda.
12	Kaasamine	Võimete arendamine	Inimeste oskused täienevad pidevalt.
13	Kaasamine	Võimete arendamine	Töötajate oskustesse investeeritakse pidevalt.
14	Kaasamine	Võimete arendamine	Inimeste oskusi peetakse oluliseks konkurentsieelise allikaks.
15	Kaasamine	Võimete arendamine	Probleemid tekivad sageli seetõttu, et meil puuduvad töö teostamiseks vajalikud oskused.
16	Järjepidevus	Põhiväärtused	Juhid tegutsevad vastavalt oma sõnadele.
17	Järjepidevus	Põhiväärtused	On olemas selgelt väljakujunenud juhtimisstiil ja -praktika.
18	Järjepidevus	Põhiväärtused	On olemas selged ja kindlad väärtused, mis meie äritegevust suunavad.
19	Järjepidevus	Põhiväärtused	Põhiväärtuste eiramine toob kaasa probleeme.
20	Järjepidevus	Põhiväärtused	Eetiline koodiks juhib meie käitumist ja aitab vahet teha õigel ja valel.
21	Järjepidevus	Kokkulepe	Kui tekivad erimeelsused, püüame leida lahendusi, mis rahuldaks kõiki osapooli.
22	Järjepidevus	Kokkulepe	On olemas tugev ettevõtte kultuur.
23	Järjepidevus	Kokkulepe	Lihtne on leida üksmeelt, isegi keerulistes küsimustes.
24	Järjepidevus	Kokkulepe	Meil on sageli raskusi põhiküsimustes üksmeelele jõudmisel.
25	Järjepidevus	Kokkulepe	Oleme selgel üksmeelel, milline käitumine on õige ning milline vale.
26	Järjepidevus	Koordineerimine ja integreerimine	Meie lähenemine äritegemisele on väga järjekindel ja ettearvav.
27	Järjepidevus	Koordineerimine ja integreerimine	Organisatsiooni erinevates osakondades töötavatel inimestel on ühine nägemus.
28	Järjepidevus	Koordineerimine ja integreerimine	Projektide koordineerimine organisatsiooni erinevate osakondade vahel on lihtne.

29	Järjepidevus	Koordineerimine ja integreerimine	Koostöö tegemine kellegiga organisatsiooni teisest osakonnast on nagu töötamine kellegagi väljastpoolt organisatsiooni.
30	Järjepidevus	Koordineerimine ja integreerimine	Organisatsiooni erinevate tasandite eesmärgid ühilduvad omavahel.
31	Kohandumine	Muutuste loomine	Meie tegutsemisviis on väga paindlik ja hõlpsalt muudetav.
32	Kohandumine	Muutuste loomine	Me reageerime hästi konkurentide tegevusele ja muudele muudatustele ärikeskkonnas.
33	Kohandumine	Muutuste loomine	Pidevalt võetakse kasutusele uusi ja täiustatud tööviise.
34	Kohandumine	Muutuste loomine	Püüded muutusi luua võetakse harilikult vastupanuga vastu.
35	Kohandumine	Muutuste loomine	Organisatsiooni erinevad osad teevad sageli koostööd muutuste loomisel.
36	Kohandumine	Kliendile orienteeritud	Klientide kommentaarid ja soovitusel viivad sageli muudatusteni.
37	Kohandumine	Kliendile orienteeritud	Klientide tagasiside mõjutab otseselt meie otsuseid.
38	Kohandumine	Kliendile orienteeritud	Kõik liikmed mõistavad hästi klientide soove ja vajadusi.
39	Kohandumine	Kliendile orienteeritud	Klientide huve ignoreeritakse otsuste tegemisel sageli.
40	Kohandumine	Kliendile orienteeritud	Me julgustame oma töötajaid klientidega otsekontakti looma.
41	Kohandumine	Organisatsiooni õppimine	Ebaõnnestumist käsitletakse võimalusena õppida ja areneda.
42	Kohandumine	Organisatsiooni õppimine	Innovatsiooni ja riskide võtmist julgustatakse ning premeeritakse.
43	Kohandumine	Organisatsiooni õppimine	Mitmed olulised detailid jäävad kahe silma vahele.
44	Kohandumine	Organisatsiooni õppimine	Õppimine on üks olulisi eesmäärke meie igapäevatoos.
45	Kohandumine	Organisatsiooni õppimine	Me veendume, et "parem käsi teaks, mida vasak käsi teeb".
46	Missioon	Strateegiline suund ja eesmärk	On olemas pikaajaline eesmärk ja suund.
47	Missioon	Strateegiline suund ja eesmärk	Meie strateegia ajendab teisi organisatsioone muutma oma konkurentsiviise meie ärivaldkonnas.
48	Missioon	Strateegiline suund ja eesmärk	On olemas selge missioon, mis annab meie tööle mõtte ja suuna.
49	Missioon	Strateegiline suund ja eesmärk	On olemas selge strateegia tuleviku jaoks.

50	Missioon	Strateegiline suund ja eesmärk	Meie strateegiline eesmärk on mulle ebaselge.
51	Missioon	Eesmärgid ja sihid	Meie eesmärkide suhtes valitseb üldine üksmeel.
52	Missioon	Eesmärgid ja sihid	Juhid seavad eesmäärke, mis on ambitsioonikad, kuid realistlikud.
53	Missioon	Eesmärgid ja sihid	Juhtkond on selgitanud eesmäärke, mida püüame saavutada.
54	Missioon	Eesmärgid ja sihid	Jälgime pidevalt oma liikumist eesmärkide poole.
55	Missioon	Eesmärgid ja sihid	Inimesed mõistavad, mida tuleb teha, et pikas perspektiivis edu tagada.
56	Missioon	Visioon	Meil on ühine arusaam sellest, kuidas organisatsioon tulevikus välja näeb.
57	Missioon	Visioon	Juhid näevad asju pikas perspektiivis.
58	Missioon	Visioon	Lühiajaline mõtlemine kahjustab sageli meie visiooni pikemas perspektiivis.
59	Missioon	Visioon	Meie visioon on töötajatele innustav ja motiveeriv.
60	Missioon	Visioon	Suudame täita lähemaid eesmäärke, kahjustamata oma visiooni pikemas perspektiivis.

Lisa 4. Võrdlev kirjeldav statistika Denison (N=35,474) vs. Sanitex (N=40)

Dimensioon	Indeks	Ühik	Keskväärts DOCS/SNX*	Satandardhälve DOCS/SNX*
Kaasamine SNX $\alpha = .90$	Võimestamine	1	3.94 / 3.83	.81 / 1.03
	DOCS $\alpha = .76$	2	3.13 / 3.53	1.01 / 1.01
	SNX $\alpha = .79$	3	3.11 / 3.00	1.07 / 1.24
		4	3.24 / 3.70	.98 / .99
		5	3.13 / 3.58	1.04 / 1.08
	Meeskonnale orienteeitus	6	3.53 / 3.55	1.00 / 1.08
	DOCS $\alpha = .82$	7	3.47 / 3.75	1.02 / 1.21
	SNX $\alpha = .84$	8	3.31 / 3.33	1.06 / 1.27
		9	3.46 / 3.88	1.01 / 1.26
		10	3.24 / 3.53	.98 / 1.06
	Võimete arendamine	11	3.39 / 3.73	1.03 / .96
	DOCS $\alpha = .70$	12	3.31 / 3.73	.95 / 1.13
	SNX $\alpha = .65$	13	3.45 / 2.53	1.05 / 1.04
		14	3.62 / 3.25	.98 / 1.08
		15	3.30 / 3.03	1.08 / 1.17
Järjepidevus SNX $\alpha = .88$	Põhiväärtused	16	3.13 / 3.83	1.03 / .96
	DOCS $\alpha = .71$	17	3.34 / 3.73	.94 / .88
	SNX $\alpha = .74$	18	3.47 / 3.53	1.01 / 1.04
		19	3.74 / 3.65	.94 / .83
		20	3.84 / 3.45	.92 / .96
	Kokkulepe	21	3.42 / 3.83	.94 / 1.11
	DOCS $\alpha = .74$	22	3.50 / 3.35	.94 / .92
	SNX $\alpha = .80$	23	2.94 / 3.05	.91 / .99
		24	3.09 / 3.18	.96 / 1.03
		25	3.15 / 3.43	.97 / .96
	Koordinatsioon ja Integratsioon	26	3.22 / 3.45	1.00 / .96
	DOCS $\alpha = .78$	27	3.03 / 3.08	1.00 / .97
	SNX $\alpha = .65$	28	2.70 / 2.88	.98 / .94
		29	3.01 / 3.18	1.08 / 1.03
		30	3.20 / 3.28	.93 / .85
Kohandumine SNX $\alpha = .78$	Muutuste loomine	31	2.82 / 2.88	1.04 / 1.26
	DOCS $\alpha = .76$	32	3.29 / 3.50	.99 / .88
	SNX $\alpha = .54$	33	3.37 / 3.35	.96 / .95
		34	2.82 / 3.03	.99 / .86
		35	3.21 / 3.20	.87 / .88
	Kliendile orienteeritud	36	3.34 / 3.05	.91 / .96
	DOCS $\alpha = .74$	37	3.48 / 3.25	.93 / 1.08
	SNX $\alpha = .71$	38	3.01 / 3.23	1.03 / 1.05
		39	3.44 / 3.60	1.01 / .93
		40	3.57 / 4.05	1.00 / .68
	Organisatsiooni õppevõime	41	3.34 / 3.73	.98 / .82
	DOCS $\alpha = .74$	42	3.04 / 3.08	1.04 / .80
	SNX $\alpha = .63$	43	2.79 / 3.08	1.08 / 1.00
		44	3.73 / 3.93	.93 / .89
		45	2.76 / 3.43	1.02 / .98
Missioon SNX $\alpha = .88$	Strateegiline suund eesmärk	46	3.63 / 4.00	.99 / .99
	DOCS $\alpha = .86$	47	3.24 / 3.65	.96 / .66
	SNX $\alpha = .81$	48	3.48 / 3.65	.96 / .95
		49	3.44 / 3.73	1.00 / .78
		50	3.29 / 3.78	1.15 / 1.12
	Eesmärgid ja sihid	51	3.24 / 3.48	.92 / .82
	DOCS $\alpha = .80$	52	3.38 / 3.43	.97 / .93
	SNX $\alpha = .71$	53	3.70 / 3.63	.86 / .90
		54	3.67 / 4.03	.91 / .62
		55	3.37 / 3.65	.97 / 1.03
	Visioon	56	3.05 / 3.48	.98 / .88
	DOCS $\alpha = .79$	57	3.32 / 3.93	1.00 / .80
	SNX $\alpha = .66$	58	2.59 / 2.83	.99 / .96
		59	3.02 / 3.55	.99 / .90
		60	3.10 / 3.50	.93 / .91

DOCS - Denison uuringutulemused

SNX - Sanitex Estonia OÜ uuringutulemused

Lisa 5. Jaapani tarbeelektoonika ettevõtte kirjeldav statistika.

Tabel 1. Korrelatsioon organisatsioonikultuuri indekse ja üldise efektiivsuse vahel regiooniti

	Indeks Faktor	Põhja Ameerika	Aasia	EMEA
1.	Võimestamine	.65*	.57	.60*
2.	Meeskonnale orienteeitus	.61*	.71	.53*
3.	Võimete arendamine	.70*	.48	.50*
4.	Põhiväärtused	.61*	.65	.69*
5.	Kokkulepe	.58*	.62	.73*
6.	Koordinatsioon ja Integratsioon	.69*	.62	.74*
7.	Muutuste loomine	.48*	.87	.68*
8.	Kliendile orienteeritud	.36*	.19	.62*
9.	Organisatsiooni õppevõime	.50*	.82	.52*
10.	Strateegiline suund eesmärk	.55*	.66	.79*
11.	Eesmärgid ja sihid	.60*	.54	.62*
12.	Visioon	.53*	.71	.67*
	Ettevõtete arv	169	7	34

* p < .05

Tabel 2. Dimensiooni keskvärtuse tulemus regiooniti

Dimensioon	Põhja Ameerika	Aasia	EMEA
Missioon	3.32	3.39	3.35
Kohandumine	3.25	3.28	3.26
Kaasamine	3.43	3.42	3.45
Järjepidevus	3.28	3.21	3.26

Tabel 3. Korrelatsioon sooritusvõime ja 12 indeksi vahel riigiti

Indeks Faktor	Lõna Aafrika	Kanada	Jamaika	Austraalia	USA	Brasiilia	Jaapan
1. Võimestamine	.60*	.38	.08	.27*	.68*	.84*	.08
2. Meeskonnale orienteeitus	.61*	.43	-.06	.32*	.60*	.86*	.11
3. Võimete arendamine	.70*	-.06	.26	.23*	.56*	.81*	.14
4. Põhiväärtused	.54*	.34	.34	.39*	.63*	.83*	.47*
5. Kokkulepe	.63*	.37	.20	.34*	.54*	.78*	.28
6. Koordinatsioon ja Integratsioon	.54*	.45	.18	.37*	.56*	.88*	.23
7. Muutuste loomine	.82*	.34	.00	.35*	.63*	.75*	.23
8. Kliendile orienteeritud	.45*	.06	.25	.24*	.45*	.62*	.24
9. Organisatsiooni õppevõime	.12	.13	.11	.33*	.67*	.76*	-.10
10. Strateegiline suund eesmärk	.69*	.77*	.44	.38*	.57*	.79*	.55*
11. Eesmärgid ja sihid	.76*	.58*	.22	.42*	.68*	.81*	.25
12. Visioon	.45*	.43	.26	.36*	.61*	.79*	.29
Ettevõtete arv	20	13	18	92	38	17	20

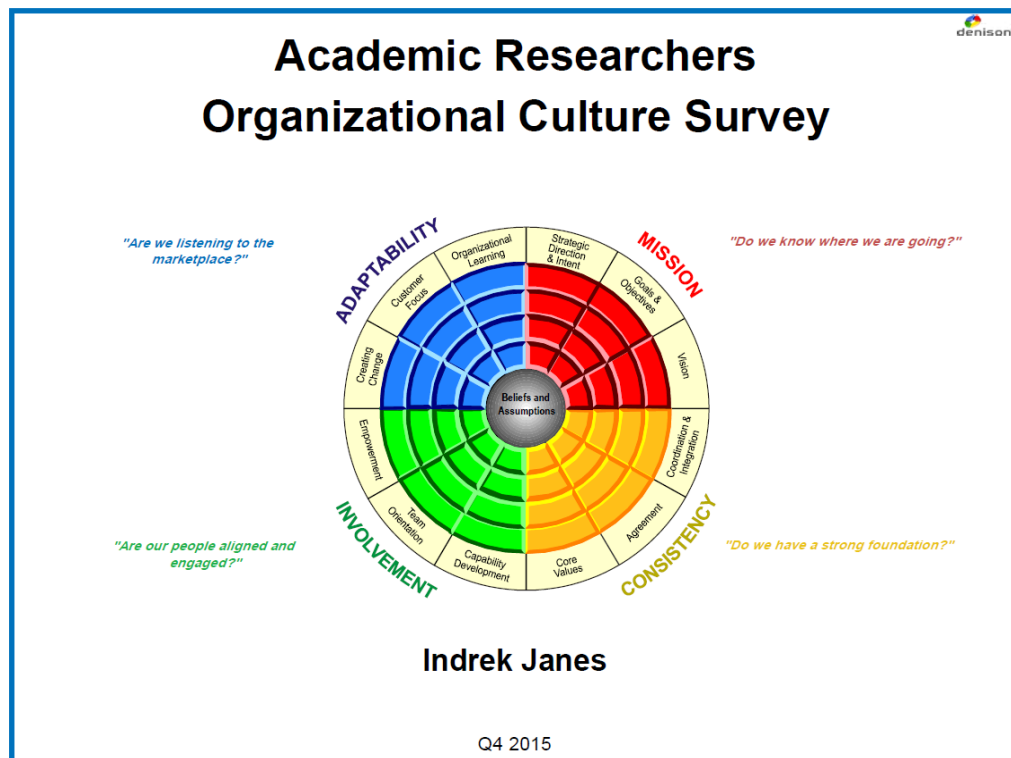
p < .05

Tabel 4. Dimensioonide olulisus riigiti

Riik	Missioon	Kohandumine	Kaasamine	Järjepidevus
Jamaika	1	1	2	2
Brasiilia	2	3	5	5
Austraalia	3	2	1	1
Kanada	4	5	3	3
Lõuna Aafrika	5	4	4	4
USA	6	6	7	6
Jaapan	7	7	6	7

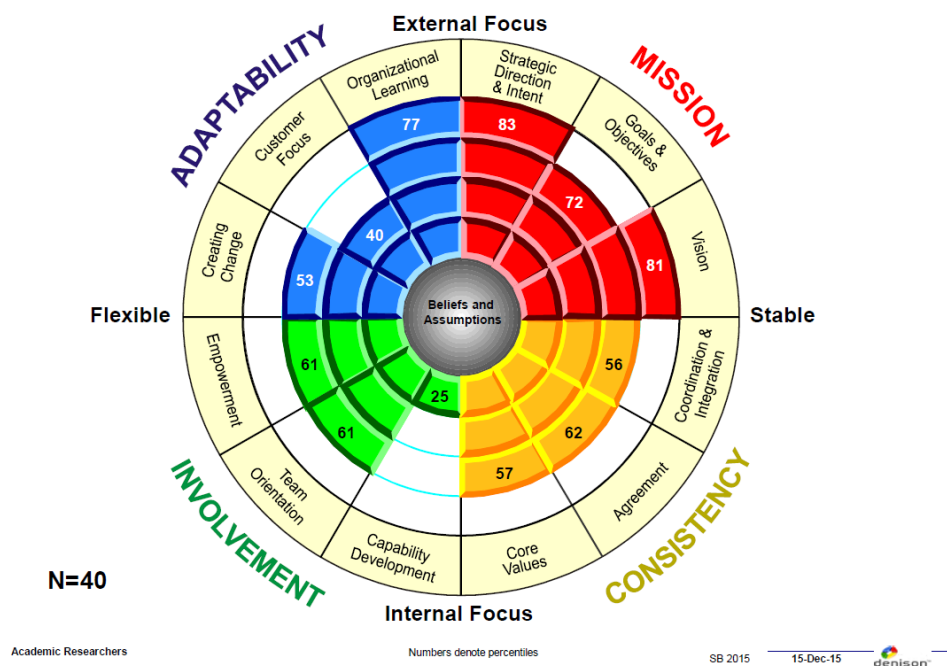
Lisa 6. Sanitex Estonia OÜ Denison mudeli raport

Joonis 1. Denison circumplex raporti üldine kuju

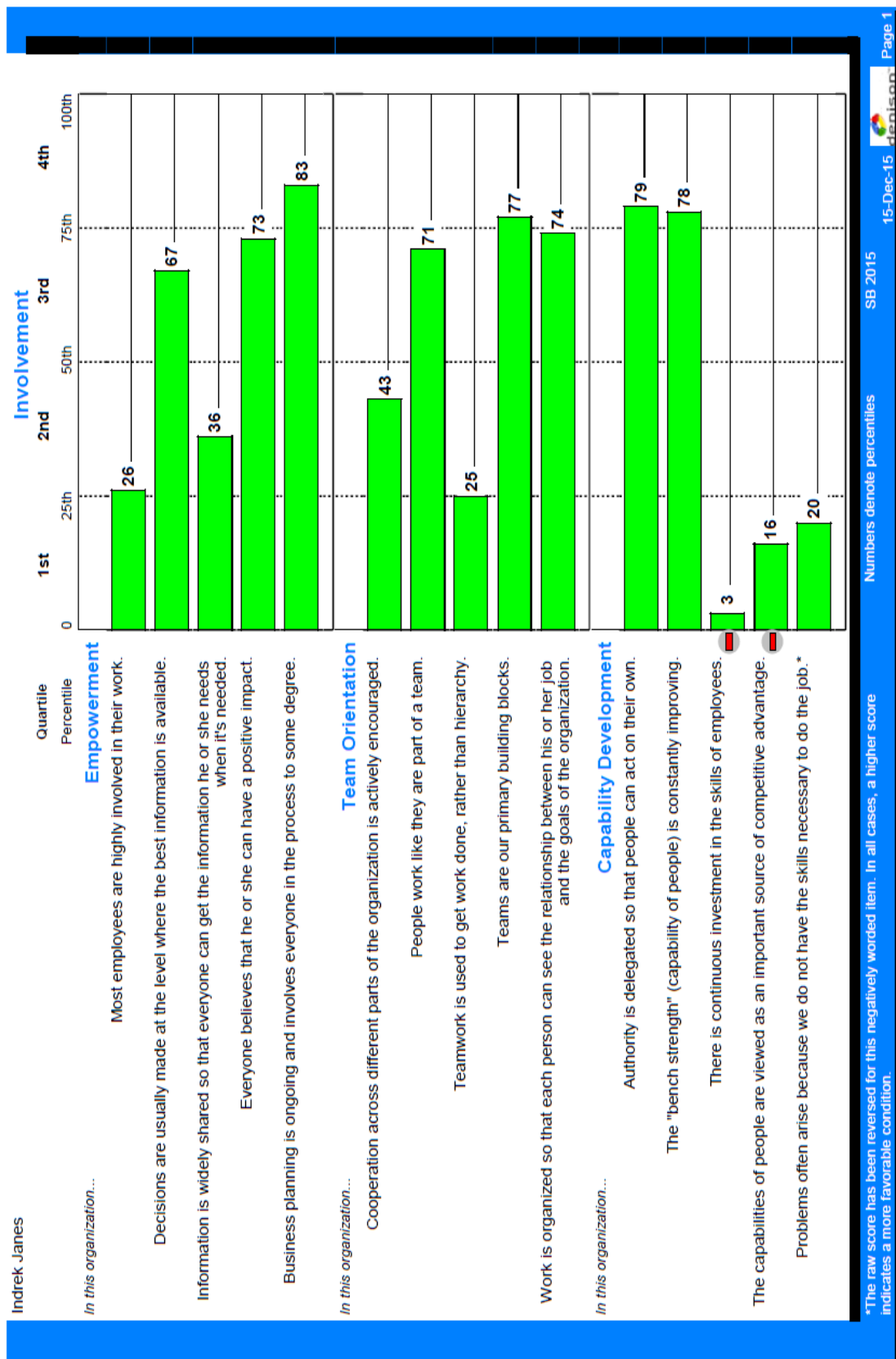


Joonis 2. Sanitex Estonia OÜ Denison circumplex raporti tulemused.

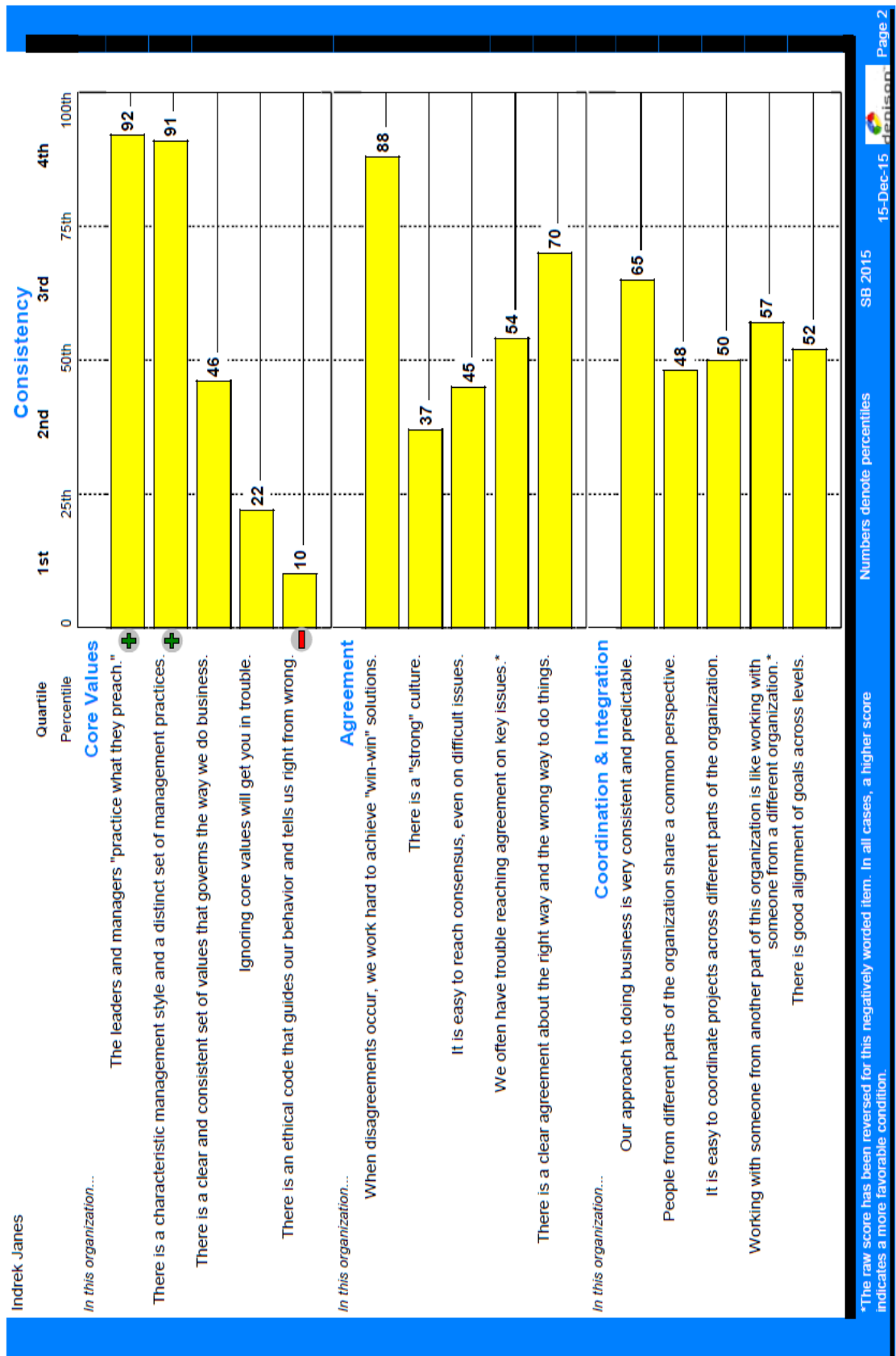
Indrek Janes



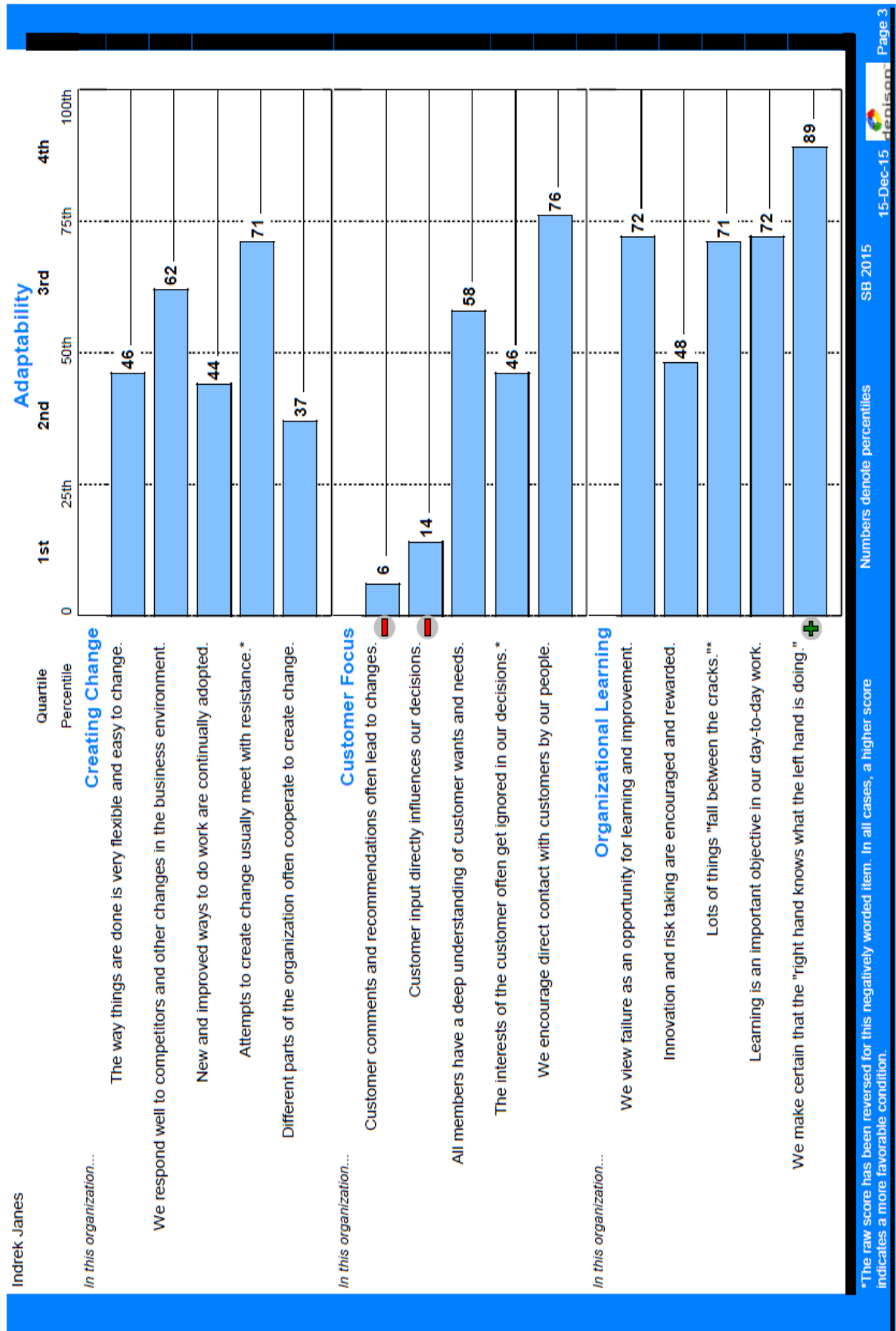
Joonis 3. Sanitex Estonia joondiagrammi tulemused Kassamise ja indeksite järgi.



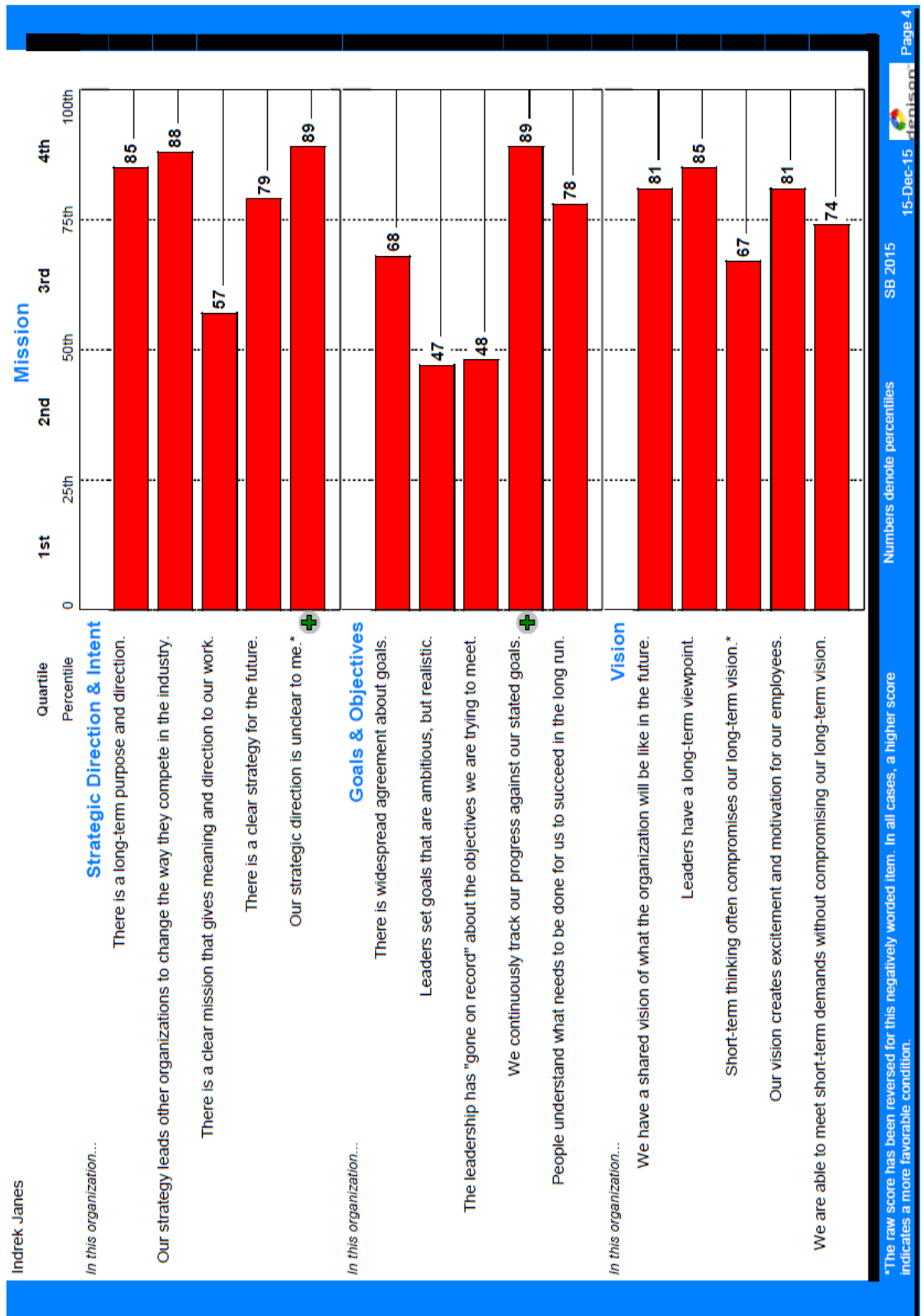
Joonis 4. Sanitex Estonia joondiagrammi tulemused Järjepidevuse ja indeksite järgi.



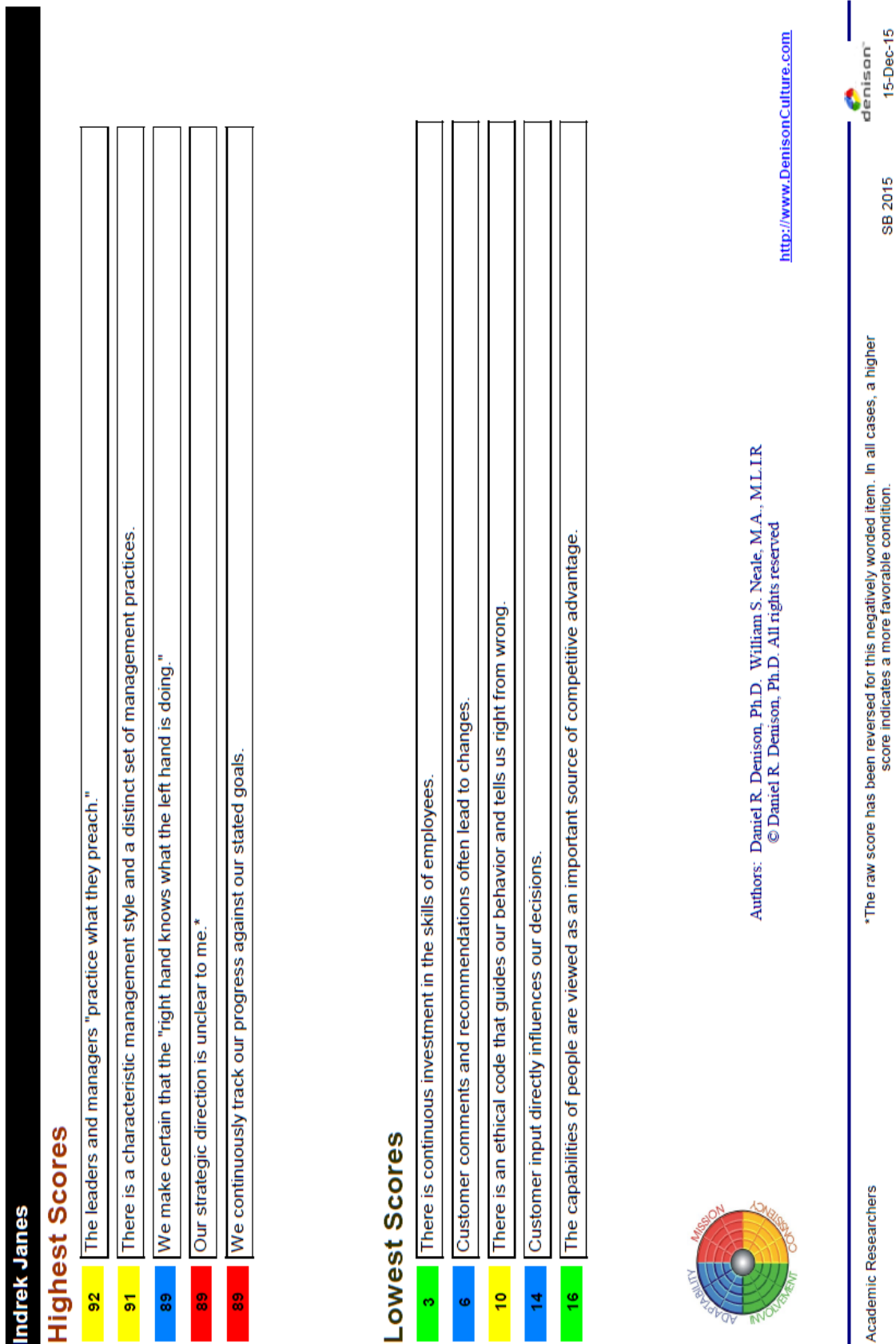
Joonis 5. Sanitex Estonia joondiagrammi tulemused Kohandumise ja indekse järgi.



Joonis 6. Sanitex Estonia joondiaagrammi tulemused Missiooni ja indeksite järgi.



Joonis 7. Sanitex Estonia joondiagrammi tulemused Madalamad ja Kõrgemad tulemused.



Lisa 7. Mann-Withney seoste analüüs.

Tabel 1. Seoste analüüs Osakonna alusel

Testi statistika

	Võimestamine	Meeskonnale orienteeritus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinaatsioon ja Integratsioon	Muutusteloomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suundeesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Mann-Whitney U	156	141	132	167	168,5	177	188,5	143	137	181	147,5	148
Wilcoxon W	327	312	303	338	339,5	348	359,5	314	308	352	318,5	319
Z	-1,147	-1,555	-1,804	-0,848	-0,805	-0,581	-0,26	-1,506	-1,673	-0,466	-1,386	-1,368
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,251	0,12	0,071	0,396	0,421	0,561	0,795	0,132	0,094	0,641	0,166	0,171
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,262a	,125a	,075a	,411a	,427a	,581a	,798a	,140a	,100a	,657a	,172a	,180a

a. Not corrected for ties.

Tabel 2. Seoste analüüs Emakeele analüüs

Testi statistika

	Võimestamine	Meeskonnale orienteeritus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinaatsioon ja Integratsioon	Muutusteloomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suundeesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Mann-Whitney U	113,5	129	80	137	131,5	116	91,5	138,5	137,5	115,5	129	125
Wilcoxon W	609,5	625	125	182	627,5	161	587,5	634,5	182,5	611,5	174	621
Z	-0,846	-0,341	-1,937	-0,082	-0,26	-0,775	-1,568	-0,033	-0,065	-0,784	-0,343	-0,473
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,398	0,733	0,053	0,935	0,795	0,439	0,117	0,974	0,948	0,433	0,731	0,636
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,406a	,750a	,055a	,949a	,799a	,463a	,121a	,975a	,949a	,444a	,750a	,656a

a. Not corrected for ties.

Tabel 3. Seoste analüüs Tööstaaži alusel

Testi statistika

	Võimestamine	Meeskonnale orienteeritus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinaatsioon ja Integratsioon	Muutusteloomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suundeesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Mann-Whitney U	153,5	160	153,5	168	139,5	184,5	126,5	129	183,5	173,5	167	175
Wilcoxon W	306,5	313	306,5	321	292,5	337,5	279,5	282	336,5	449,5	320	328
Z	-1,154	-0,974	-1,155	-0,757	-1,538	-0,306	-1,904	-1,833	-0,331	-0,607	-0,787	-0,565
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,248	0,33	0,248	0,449	0,124	0,759	0,057	0,067	0,741	0,544	0,431	0,572
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,254a	,342a	,254a	,464a	,126a	,766a	,058a	,071a	,745a	,551a	,448a	,588a

Lisa 8. Mitteparameetiline analüüs dimensioonide järgi.

Tabel 1. Dimensioonide analüüs Müügiosakonnas

	Kaasamine	Järjepidevus	Kohandumine	Missioon
Kaasamine	1			
Järjepidevus	,768**	1		
Kohandumine	,758**	,840**	1	
Missioon	,669**	,863**	,777**	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

Tabel 2. Dimensioonide analüüs Administratsioonis

	Kaasamine	Järjepidevus	Kohandumine	Missioon
Kaasamine	1			
Järjepidevus	,895**	1		
Kohandumine	,489*	,607**	1	
Missioon	,519*	,497*	,567*	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

* . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.05 tasemel (2-tailed).

Tabel 3. Dimensioonide analüüs Tööstaažiga kuni 2a

	Kaasamine	Järjepidevus	Kohandumine	Missioon
Kaasamine	1			
Järjepidevus	,808**	1		
Kohandumine	,682**	,779**	1	
Missioon	,739**	,842**	,825**	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

Tabel 4. Dimensioonide analüüs Tööstaažiga enam kui 2a

	Kaasamine	Järjepidevus	Kohandumine	Missioon
Kaasamine	1			
Järjepidevus	,852**	1		
Kohandumine	,596*	,672**	1	
Missioon	,607**	,753**	,509*	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

* . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.05 tasemel (2-tailed).

Tabel 5. Dimensioonide analüüs kui Emakeel on eesikeel

	Kaasamine	Järjepidevus	Kohandumine	Missioon
Kaasamine	1			
Järjepidevus	,853**	1		
Kohandumine	,704**	,796**	1	
Missioon	,643**	,718**	,721**	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

Tabel 6. Dimensioonide analüüs kui Emakeel on venekeel

	Kaasamine	Järjepidevus	Kohandumine	Missioon
Kaasamine	1			
Järjepidevus	,778*	1		
Kohandumine	,731*	,669*	1	
Missioon	,695*	,933**	,762*	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

* . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.05 tasemel (2-tailed).

Lisa 9. Mittemparemetriline analüüs indeksite järgi

Tabel 1. 12 indeksi vaheline korrelatsioon Müügiosakonnas

Indeks Faktor	Võimestamine	Meeskonnale orienteeritus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinatsioon ja Integratsioon	Muutusteloomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suundeesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Võimestamine	1											
Meeskonnale orienteeritus	,631**	1										
Võimete arendamine	,515*	,728**	1									
Põhiväärtused	,673**	,636**	,598**	1								
Kokkulepe	,648**	,735**	,562**	,794**	1							
Koordinatsioon ja Integratsioon	,581**	,808**	,602**	,712**	,714**	1						
Muutusteloomine	,765**	,765**	,554**	,648**	,632**	,682**	1					
Kliendile orienteeritud	,429*	0,404	,609**	,579**	,562**	,550**	,445*	1				
Organisatsiooni õppevõime	,429*	,477*	0,316	,664**	,675**	,600**	,645**	,538**	1			
Strateegiline suundeesmärk	0,325	,494*	0,386	,541**	,595**	0,296	0,359	0,409	0,371	1		
Eesmärgid ja sihid	,536*	,498*	,547**	,783**	,768**	,583**	,644**	,638**	,618**	,445*	1	
Visioon	,643**	,678**	,481*	,790**	,799**	,677**	,623**	0,403	,617**	,645**	,705**	1

Tabel 2. 12 indeksi vaheline korrelatsioon Administratsioonis

	Võimestamine	Meeskonnale orienteeritus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinatsioon ja Integratsioon	Muutusteloomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suundeesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Võimestamine	1											
Meeskonnale orienteeritus	,667**	1										
Võimete arendamine	,721**	0,45	1									
Põhiväärtused	,497*	,758**	0,359	1								
Kokkulepe	,496*	,690**	,526*	0,466	1							
Koordinatsioon ja Integratsioon	,647**	,509*	,708**	0,386	0,359	1						
Muutusteloomine	,509*	0,392	0,361	0,305	,538*	0,055	1					
Kliendile orienteeritud	0,147	0,142	-0,01	0,137	0,321	-0,085	0,194	1				
Organisatsiooni õppevõime	0,213	,573*	0,256	,567*	0,35	0,297	-0,082	0,292	1			
Strateegiline suundeesmärk	,663**	,690**	0,467	,568*	,581*	,544*	,508*	0,428	0,353	1		
Eesmärgid ja sihid	0,417	0,372	0,388	0,373	0,285	,601**	0,201	0,403	0,203	,748**	1	
Visioon	,561*	,476*	,517*	,473*	0,4	,708**	0,252	0,356	0,235	,754**	,848**	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

* . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.05 tasemel (2-tailed).

Tabel 3. 12 indeksi vaheline korrelatsioon Tööstaažiga kuni 2a

	Võimestamine	Meeskonnale orienteeitus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinatsioon ja Integratsioon	Muutuste loomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suundeesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Võimestamine	1											
Meeskonnale orienteeitus	,746**	1										
Võimete arendamine	,530**	,592**	1									
Põhiväärtused	,585**	,725**	0,353	1								
Kokkulepe	,419*	,704**	,497*	,537**	1							
Koordinatsioon ja Integratsioon	,688**	,766**	,705**	,521*	,628**	1						
Muutuste loomine	,809**	,741**	,467*	,713**	,527**	,551**	1					
Kliendile orienteeritud	0,264	0,344	0,27	,447*	0,311	0,331	0,385	1				
Organisatsiooni õppevõime	,514*	,576**	0,37	,669**	0,406	,607**	,499*	,528**	1			
Strateegiline suundeesmärk	,538**	,771**	0,39	,655**	,715**	,490*	,605**	,442*	,579**	1		
Eesmärgid ja sihid	,500*	,638**	0,411	,621**	,530**	,537**	,648**	,620**	,597**	,692**	1	
Visioon	,693**	,882**	,456*	,777**	,698**	,734**	,779**	,415*	,645**	,769**	,768**	1

Tabel 4. 12 indeksi vaheline korrelatsioon Tööstaažiga enam kui 2a

	Võimestamine	Meeskonnale orienteeitus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinatsioon ja Integratsioon	Muutuste loomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suundeesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Võimestamine	1											
Meeskonnale orienteeitus	,553*	1										
Võimete arendamine	,691**	,629**	1									
Põhiväärtused	,647**	,745**	,663**	1								
Kokkulepe	,689**	,717**	0,46	,795**	1							
Koordinatsioon ja Integratsioon	,562*	,638**	,652**	,696**	,498*	1						
Muutuste loomine	0,412	0,35	0,274	0,289	0,343	0,47	1					
Kliendile orienteeritud	0,378	0,109	0,437	0,225	0,344	0,193	0,329	1				
Organisatsiooni õppevõime	0,257	,575*	0,318	,578*	,638**	0,455	0,086	0,26	1			
Strateegiline suundeesmärk	0,402	0,421	0,45	,589*	,559*	0,324	0,246	0,405	0,107	1		
Eesmärgid ja sihid	,527*	0,236	,588*	,669**	0,466	,697**	0,286	0,349	0,185	0,407	1	
Visioon	,533*	0,321	,538*	,633**	0,454	,711**	0,223	0,273	0,317	,528*	,731**	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

* . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.05 tasemel (2-tailed).

Tabel 5. 12 indeksi vaheline korrelatsioon kui Emakeeleks on eestikeel

	Võimestamine	Meeskonnale orienteeitus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinatsioon ja Integratsioon	Muutuste loomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suund eesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Võimestamine	1											
Meeskonnale orienteeitus	,606**	1										
Võimete arendamine	,705**	,699**	1									
Põhiväärtused	,675**	,748**	,572**	1								
Kokkulepe	,595**	,685**	,566**	,663**	1							
Koordinatsioon ja Integratsioon	,585**	,666**	,643**	,676**	,566**	1						
Muutuste loomine	,563**	,499**	,586**	,503**	,552**	,515**	1					
Kliendile orienteeritud	,388*	,392*	,444*	,450*	,535**	,404*	,459**	1				
Organisatsiooni õppevõime	,495**	,701**	,361*	,751**	,623**	,611**	,461**	,560**	1			
Strateegiline suund eesmärk	,484**	,605**	,534**	,557**	,571**	,446*	0,349	,516**	,448*	1		
Eesmärgid ja sihid	,483**	,362*	,446*	,591**	,481**	,603**	,378*	,647**	,518**	,543**	1	
Visioon	,596**	,545**	,531**	,684**	,583**	,745**	,474**	,439*	,537**	,642**	,747**	1

Tabel 6. 12 indeksi vaheline korrelatsioon kui Emakeeleks on venekeel

	Võimestamine	Meeskonnale orienteeitus	Võimete arendamine	Põhiväärtused	Kokkulepe	Koordinatsioon ja Integratsioon	Muutuste loomine	Kliendile orienteeritud	Organisatsiooni õppevõime	Strateegiline suund eesmärk	Eesmärgid ja sihid	Visioon
Võimestamine	1											
Meeskonnale orienteeitus	,937**	1										
Võimete arendamine	,888**	,825**	1									
Põhiväärtused	0,523	,733*	0,388	1								
Kokkulepe	,695*	,852**	0,537	,855**	1							
Koordinatsioon ja Integratsioon	,887**	,901**	,687*	0,489	,696*	1						
Muutuste loomine	,804**	,831**	,767*	,714*	,851**	0,62	1					
Kliendile orienteeritud	0,313	0,218	0,248	0,263	0,124	0	0,384	1				
Organisatsiooni õppevõime	0,078	0,21	0,384	0,035	0,103	0,035	0,052	-0,109	1			
Strateegiline suund eesmärk	0,408	0,615	0,313	,776*	,919**	0,405	,754*	0,1	0,166	1		
Eesmärgid ja sihid	,699*	,755*	,695*	,740*	,864**	0,487	,945**	0,266	0,121	,803**	1	
Visioon	,735*	,868**	,675*	,777*	,889**	0,64	,785*	0,234	0,396	,801**	,821**	1

** . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.01 tasemel (2-tailed).

* . Korrelatsioon on usaldusväärne 0.05 tasemel (2-tailed).

Lisa 10. Sanitex Estonia OÜ detailne statistiline analüüs indeksite järgi

Dimensioon	Hinnang dimensioonile ja seosed	Olukorra parandamise võimalused indeksite järgi
Kaasamine	Positiivses korrelatsioonis Järjepidevuse ja dimensiooni sisemiste indeksitega. Puudulik korrelatsioon Kohandumisega (v.a. Emakeele = eestikeel). Vähene seos Missiooni indeksitega (strateegiline suund/eesmärk = administratsioon; emakeeleks venekeel; eesmärgid ja sihid = administratsioon).	Administratsioon (lisa 9, tabel 2) <ul style="list-style-type: none"> • Muutuste loomine vs. võimestamine. • Meeskonnale orienteeritus vs. Organisatsiooni õppevõime. • Strateegiline suund ja Visioon. Tööstaaž kuni 2 a <ul style="list-style-type: none"> • Muutuste loomine ja organisatsiooni õppevõime. Tööstaaž enam kui 2 a (lisa 9, tabel 4) <ul style="list-style-type: none"> • Meeskonnale orienteeritus vs. organisatsiooni õppevõime. • Eesmärgid ja sihid ja Visioon. Emakeel venekeel (lisa 9, tabel 6) <ul style="list-style-type: none"> • Muutuste loomine läbi teiste Kaasamise indeksite. • Eesmärgid ja sihid ja Visioon. Emakeel eestikeel (lisa 9, tabel 5) <ul style="list-style-type: none"> • Eesmärgid ja sihid, Visioon ja strat. suund
Järjepidevus	Positiivne seos Kaasamise ja Missiooni indeksitega. Puudulik korrelatsioon Kohandumisega (tööstaaž enam kui 2 aastat, administratsioon, emakeel = venekeel) ja dimensiooni sisene seotus administratsiooni korral.	Administratsioon (lisa 9, tabel 2) <ul style="list-style-type: none"> • Kokkulepe vs. Muutuste loomine. • Põhiväärtused vs. Organisatsiooni õppevõime. Tööstaaž enam kui 2 a. (lisa 9, tabel 4) <ul style="list-style-type: none"> • Organisatsiooni õppevõime. Emakeel on venekeel (lisa 9, tabel 6) <ul style="list-style-type: none"> • Muutuste loomine
Kohandumine	Kõige nõrgema korrelatsiooni näitajatega dimensioon. Puudulik seos järgmiste teguritega (emakeeleks on venekeel, administratsioon ja tööstaažiga kuni 1 aastat ja enam kui 2 aasta). Seos puudub Kohandumise ja Missiooni vahel (tööstaaž üle 2 aasta ja administratsioon)	Administratsioon (lisa 9, tabel 2) <ul style="list-style-type: none"> • Muutuste loomine vs. Võimestamine, Kokkulepe, Strateegiline suund Emakeel venekeel (lisa 9, tabel 6) <ul style="list-style-type: none"> • Muutuste loomine vs. teised indeksid. Tööstaaž enam kui 2 a. (lisa 9, tabel 4) <ul style="list-style-type: none"> • Organisatsiooni õppevõime vs. meeskonnale orienteeritus, Kokkulepe, Põhiväärtused.
Missioon	Korrelatsioon tugev keelegrupiti ja tööstaaž kuni 1 aasta Nõrk või puuduv seos esineb Kohandumisega (administratsioon, tööstaaž enam kui 2 aastat.	Administratsioon (lisa 9, tabel 2) <ul style="list-style-type: none"> • Strateegiline suund vs. Muutuste loomine Emakeel venekeel (lisa 9, tabel 6)

		<ul style="list-style-type: none"> • Muutuste loomine vs. Strateegiline suund, eesmärgid ja sihid, Visioon. <p>Müügiosakond (lisa 9, tabel 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eesmärgid ja sihid ja Visioon vs. Muutuste loomine, Kliendile orienteeritus, Organisatsiooni õppevõime
--	--	---

Allikas: Autori koostatud

Lisa 11. Ärimudel Canvas

[Ostenwalder. <http://www.businessmodelgeneration.com/>]

Ärimodeli lõuend		Õpilaspriprojektil:	Koostajad:	gr:	osa	nr:
<p>Põhipartnerid</p> <p>Kes on meie põhipartnerid? Kes on meie põhitarnijad? Millised põhiresursused me oma partneritel saame? Millised põhitegevused on meie partnerite kanda?</p> <p>Motivatsioon partnerluseks: nt optimeerimine, riskide vähendamine, teatud ressursside saamine</p>	<p>Põhitõed</p> <p>Millised põhitegevused on vajalikud meie väärtuspakkumiste jaoks? Müügi kanalite jaoks? Kliendihüpete jaoks? Tubaalike jaoks?</p> <p>Katagooriad nt tootmine, probleemide lahendamine</p>	<p>Väärtuspakkumised</p> <p>Mis väärtust klient meilt saab? Millist klienti probleemi me lahendada aitame? Mis tootid ja teenuseid me igale kliendisegmendile pakume? Milliseid klientide vajadusi me täidame? Oma dused: nt bränd, hind</p>	<p>Kliendisegmendid</p> <p>Milliseid suhte loomist ja hoidmist erinevad kliendisegmendid meilt ootavad? Millised on suhted, mille juba loonud olemine? Kuidas need meie ülejäänud ärimudelisse integreeruvad? Kui kuludad need on? Näited: personaalne abi, iseteenindus</p>	<p>Kanalid</p> <p>Mis on need kanalid, mille kaudu meie kliendisegmendid soovivad, et me nendelt jõuaksime? Kuidas me praegu nendelt jõuame? Kuidas on meie kanalid integreeritud? Millised kanalid kõige paremini toimivad? Millised on kõige kuluefektiivsemad? Kuidas me need kliendiharjumustesse integreerime?</p>	<p>Kliendisegmendid</p> <p>Kellele me väärtust loome? Kes on meie tähtsaimad kliendid? Näited: massiturug niiturg</p>	
<p>Kulustruktuur</p> <p>Mis on meie ärimudeliga kaasnevad kõige tähtsamad kulud? Millised põhiresursused on kõige kulukamad? Millised põhitegevused on kõige kulukamad? Kas teie ettevõtte on rohkem kuludele suunatud (kuluade kontrolli all hoidmine, maksimaalne automatiseeritus, ulatavik allhange) või väärtusele suunatud (rõhk väärtuse loomisel, väga head väärtuspakkumised)?</p>	<p>Tubaalike</p> <p>Mis väärtuse eest on kliendid tõesti nõus maksma? Mille eest nad praegu maksavad? Kuidas nad praegu maksavad? Millist maksamise viisi nad eelistaksid? Kuidas on iga tubaalika osakaal kogutulus? Liigid: nt litsentsid, maakleritasud, reklaam Fikseeritud hind: nt jaemüük Dinaamiline hind: nt labrääkimised</p>	<p>Tubaalike</p> <p>Mis väärtuse eest on kliendid tõesti nõus maksma? Mille eest nad praegu maksavad? Kuidas nad praegu maksavad? Millist maksamise viisi nad eelistaksid? Kuidas on iga tubaalika osakaal kogutulus? Liigid: nt litsentsid, maakleritasud, reklaam Fikseeritud hind: nt jaemüük Dinaamiline hind: nt labrääkimised</p>	<p>Kliendisegmendid</p> <p>Kellele me väärtust loome? Kes on meie tähtsaimad kliendid? Näited: massiturug niiturg</p>	<p>Kanalid</p> <p>Mis on need kanalid, mille kaudu meie kliendisegmendid soovivad, et me nendelt jõuaksime? Kuidas me praegu nendelt jõuame? Kuidas on meie kanalid integreeritud? Millised kanalid kõige paremini toimivad? Millised on kõige kuluefektiivsemad? Kuidas me need kliendiharjumustesse integreerime?</p>	<p>Kliendisegmendid</p> <p>Kellele me väärtust loome? Kes on meie tähtsaimad kliendid? Näited: massiturug niiturg</p>	

SUMMARY

ORGANIZATIONAL CULTURE AT PRIVATE LIMITED COMPANY SANITEX ESTONIA BASED ON DENISON APPROACH ANGLE

Every organisation has its own vision of how to use different management tools, which impact the behaviour of the employees on a daily basis. This means that the organisation develops a unique set of values, assumptions, norms, habits and artefacts, which rely on the success of the past on the assumption that these metaphors are true also in the future. It is important to keep in mind that the aforementioned metaphors may be both visible and invisible in the behaviour of the company, this has to be taken into account when planning, illustrating and applying strategic plans. Thus the organisational culture is heavily linked with management and has a significant impact on the performance of people in the organisation.

The aim of this study was to make suggestions on how to develop the culture of the organisation in Sanitex Estonia OÜ, based on the Denison model.

The theoretical part of the study brings forward the specification and role of organisational culture through different metaphors, which include symbols, habits, convictions and more. At the same time, the link between organisational culture and the creation of change emerged. This is directly linked to the need for a study process in the organisation, which lies heavily on the leaders' managerial experience. The leaders are directly responsible for linking leadership to cultural changes in the organisation. This means that an understanding of the different theories of organisational culture and cultural-anthropological connections is essential for the operation of the process. The conclusion that organisational culture is based on a cognitive system is derived from this. Through this, it is possible to understand how people behave in certain situations. Due to the abundance of studies related to studying organisational culture, there are different approaches to how to best explain the essence of culture in an organisation. One of the

possibilities, is to bring this out through different dimensions, which were dealt by the author of the study in depth in the subchapter 1.1. The author considered to be important the question of how to define organisational culture, this revealed that scientists do not have a consensus of how to define organisational culture, but there are agreements about the different elements of the definitions. The author also highlighted the main difference of the Denison definition compared to other definitions. This definition also considers to be important the measurability of values and norms, in contrast to other definitions that simply highlight the importance of values and norms. Whilst the author also comes to the conclusion that culture can be considered to be a defensive mechanism of sorts, where the beliefs, values and convictions of the people strengthen the existing organisational behaviour.

While discussing the different approaches and specialties of organisational culture, the author takes into view the different typological approaches, which lay the groundwork for the diagnostics and analysis of organisational culture. Due to this, subchapter 1.2 gives a short explanation of the different typologies. The author of the study also highlights the point that from the perspective of assessing the culture of an organisation, more and more emphasis is put on the different models that describe organisational culture. The latter are similar both by their content and structure, this is also highlighted. Subsequently the author logically arrives to a configuration model, which puts into one logical sequence the metaphors, processes, structure and the internal environment of the organisation with the external factors that surround it. At the same time, a connection between the Schein, Hatch, Quinn-Cameron and Denison models of organisational culture are brought forward. Based on the description of the different models, the author highlights the uniqueness of the Denison model based on its commitment of using diagnostics to evaluate effectiveness and using a balanced scorecard. After this, the author points out that in articles that talk about strategical management, the emphasis is on the importance of a business model as an important part of organisational culture which is like a link between the inner environment of the organisation and the external environment, while also giving an insight into the beliefs, convictions, conceptions and assumptions of the organisation.

After this, the author gives an overview of the importance of organisational culture in commerce, bringing out the overall current scheme of supply chain and the matrix of the

service process. This in turn highlights the demands for competence in regards to the service staff and the emerging obstacles that the organisations face. The author arrives at the conclusion that through limited resources and partnership, the suppliers and consumers are able to increase the financial leverage between the two. In order to illustrate this, in subchapter 1.3 the author of this study presents earlier studies and results that base their diagnostic analysis of organisational culture on the Denison methodology. By the end of the theoretical part, the author reaches an understanding on the value of the Denison model, which lies in the models' ability to quickly deal with and create connections between organisational culture and effectiveness.

In the empirical part of the study, the author focused on firstly describing the model, bringing out the different ingredients of the Denison report and describing them, in this part the author also presents the research agenda. In the descriptive part, the author presents the usage of different statistical analyses, which are based on the SPSS predictive analysis software. The statistical credibility of the study is based on the analysis of dimensions and indexes (Cronbach's alpha). The statistical relevance between the groups was controlled with the Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests. The study also describes the correlation between the dimensions and indexes, as a result of which, it turned out that one characteristic was connected with the other and that this allowed to evaluate the impact that the change in one characteristic has on the other characteristic. The author of the study used the Spearman correlation coefficient as the correlation coefficient.

While analysing the results of the study, it became clear that the practical observations of the Denison model (circumplex and line graph) can be presented through correlations, based on the connections between the different indexes in the model. At the same time, the results of reliability (alpha) and descriptive statistics were also confirmed, which confirms the applicability of the model in practice. As based on the given data, no specialities appeared, then the involvement of three additional factors (department, length of service and native language) gave reason to analyse the correlation between different indexes. The mentioned additional factors were partitioned as follows: department – sales and administration; length of service – up to 2 years and more than 2 years; native language – Estonian and Russian.

As a result of the correlative analysis, the author reached the following conclusions:

1. *Involvement* – the indexes of dimension are in a positive correlation to most of the other dimensional indexes, except for indexes of adaptation and this is so throughout the three measured indexes. It also has to be noted that there is little connection with the mission indexes (strategic direction/aim – administration and Russian as the native language; aims and objectives – administration);
2. *Consistency* – the connection between the indexes of dimension and other indexes exists, but it has to be noted that there is only a small connection to adaptability throughout the three factors. At the same time, the lack of correlation between the interdimensional indexes also has to be noted (administration);
3. *Adaptability* – This dimension can be described as the weakest dimension. The correlation between indexes is very weak or does not exist at all and this is so throughout the dimension in the following factors (native language is Russian, administration and length of service up to 1 year and more than 2 years). There is also no connection between adaptability and mission (length of service more than 2 years);
4. *Mission* – in the case of this dimension, it has to be noted that according to the language group and the length of service up to 1 year, the correlation is strong. There is a weak or a non-existent connection with adaptability (administration, length of service up to 2 years).

Relying on the results and conclusions of the study, the author has detailed suggestion for improving the organisational culture in Sanitex Estonia OÜ, in regards to all of the aforementioned conclusions.

The author finds the results of this study important, because these results have highlighted the deficiencies that need to be changed in the organisation in order to improve its culture. This helps to increase the efficiency with which the organisation operates. While the overall Denison report brought out the obvious patterns between the data of Sanitex Estonia OÜ and the overall Denison database, then the in-depth analysis of additional factors gave the possibility to check the results of the investigated company based on the correlations between the different dimensions and indexes.

The conducted study can definitely be not considered final, as the small sample size does not allow a broad generalisation. Thus, it is important to apply the used methodology also

in the case of other organisations, as the results of this study definitely support the validity of this methodology. The study did not take into consideration the investigation of connections to the efficacy variables, which are one of the main components of the Denison model, but this is the next step of the conducted study.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Indrek Jänes,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
ORGANISATSIOONIKULTUUR SANITEX ESTONIA OSAÜHINGUS DENISONI
KÄSITLUSE VAATENURGAST,

mille juhendaja on Maaja Vadi,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.mai.2016**